

INDICE

ARGOMENTO

Sussanna Camusso

Ripensare e allargare lo spazio della contrattazione.

Intervista a cura di Adolfo Braga

7

TEMA

Le relazioni industriali nella globalizzazione

Mimmo Carrieri

Presentazione

Le relazioni industriali possono aiutare
la regolazione del mercato globale?

25

Ida Regalia

Riflettendo sul futuro delle relazioni industriali
in epoca di globalizzazione

33

Tiziano Treu

Gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali

51

Thomas Gualtieri

Le relazioni industriali italiane e il modello mediterraneo

73

Raffaele Delvecchio

Spunti in materia di uso del tempo nei negoziati sindacali

113

Giuseppe D'Aloia

La contrattazione collettiva in Europa: un'ulteriore svolta a destra?

123

Volker Telljohann, Isabel da Costa, Torsten Müller,

Udo Rehfeldt, Reingard Zimmer

Accordi quadro internazionali: un nuovo strumento
di relazioni industriali transnazionali

145

Roland Erne

I sindacati europei dopo la crisi globale

157

Jacopo Maria Pepe
Il «sistema» tedesco fra globalizzazione e *Mitbestimmung* 177

CONFRONTO

Dopo Mirafiori

Piero Pessa
Un nuovo modello di relazioni sindacali? 223

Francesco Garibaldo
Un *closed shop* all'italiana 229

CONFRONTO

Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia
di Ida Regalia [Ediesse, 2009]

Marida Cevoli
Le lenti per analizzare i microcambiamenti 237

Gianluca Busilacchi
Evoluzioni e prospettive della rappresentanza sindacale in Italia 247

TENDENZE

Lourdes Mella Méndez
Gli incentivi all'assunzione a tempo indeterminato in Spagna.
Il contratto di «fomento del empleo» 253

Massimiliano Mazzanti, Sandro Montresor, Paolo Pini
Le strategie innovative delle imprese manifatturiere in Emilia-Romagna 271

Luigi Agostini, Marcello Malerba
Wcm: la nuova organizzazione capitalistica del lavoro 287

Vincenzo Fortunato
Lavorare nei call center in Calabria 297

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

Edmondo Montali
I 150 anni dell'Unità d'Italia (Parte II) 333

ARGOMENTO

Ripensare e allargare lo spazio della contrattazione

Sussanna Camusso

Intervista a cura di Adolfo Braga

Quaderni. Lo scopo di questa intervista è quello di augurarti, prima di tutto, buon lavoro per il mandato appena iniziato. Non v'è dubbio che ti sei trovata da subito alle prese con una miriade di problemi rilevanti, che vanno da una crisi politica devastante a una crisi economica di cui non si vede l'uscita. Di quest'ultima sono preoccupanti i risvolti drammatici soprattutto per le prospettive dei giovani. L'assenza di una politica del governo su queste tematiche, le lente risposte a livello internazionale sull'uscita dalla crisi economico-finanziaria del 2008 e la vicenda Fiat hanno portato in primo piano gli effetti della globalizzazione sul destino del lavoro. Quali sono gli scenari, le prospettive e il ruolo del sindacato in Italia, in una fase comunque complicata per tutti i paesi europei, che crescono, con eccezione della Germania, relativamente poco? Come invertire questo trend?

Camusso. Al centesimo giorno del mio mandato (13 febbraio 2011, *ndr*) ero in piazza con le donne. Il mio mandato, quindi, ha avuto l'occasione di avere già dalle sue prime battute l'impatto con le grandi manifestazioni delle donne, che possono essere considerate un indicatore interessante per valutare l'attuale crisi politica, caratterizzata da un conflitto istituzionale inedito. Negli anni precedenti della nostra storia repubblicana non si erano mai raggiunte simili sofferenze, con particolare riferimento alla giustizia, alla funzione stessa del Parlamento, agli effetti dell'attuale legge elettorale e alla totale distanza tra l'opinione del paese e alle scelte parlamentari.

Una crisi politica che ha un vulnus evidente: l'assenza di un'opposizione con un chiaro disegno. Da più di due anni la Cgil, oltre a mobilitarsi, prova a fare delle proposte al governo. Queste proposte rimangono nell'alveo del sociale, senza determinare alcuna reazione nel versante della po-

* Susanna Camusso è segretario generale della Cgil nazionale.

litica. Questa assenza della politica è un tema in parte generale, perché anche in Europa non brilla un pensiero né del mondo socialdemocratico né del Partito socialista europeo. Neppure questi soggetti dicono quale debba essere una strada alternativa.

Nel resto d'Europa, se consideriamo almeno in parte i governi di centro-destra sono state definite politiche di redistribuzione magari molto parziali, accompagnate da scelte precise su scuola, ricerca e sostegno al tessuto industriale.

C'è un tema che è il vero nodo del futuro: non esiste più il modello europeo. Per tanto tempo l'Europa ha criticato gli Stati Uniti a causa del fatto che era la Banca centrale a determinare le politiche. Ma attualmente anche la politica europea si caratterizza per l'intervento della Banca centrale europea, facendo affidamento su un alleato importante come la Germania. Questa nazione, infatti, ha ricostruito e allargato la sua area di riferimento (quella che un tempo era l'area del marco), determinando una politica funzionale alle proprie strategie di sviluppo, con scelte coerenti per il proprio paese, ma anche molto condizionanti per il resto dell'Europa.

In quest'ottica il tema del sindacato nella globalizzazione, ovviamente, non è risolvibile in un solo paese, ma deve essere considerato in una dimensione mondiale. A questo proposito la Cina, oramai da ritenere il più grande paese del mondo, ha un sindacato funzionale alla politica del Partito comunista cinese e dello stesso governo cinese. Quel tipo di sindacato non è assimilabile al nostro modello di sindacato, e questo dato condiziona fortemente il determinarsi di politiche del sindacato mondiale. Ciò nonostante in Cina stanno esplodendo alcune contraddizioni. Una prima contraddizione è resa evidente dai suicidi e dall'inchiesta sui salari. Una seconda è data dal problema delle pensioni, in quanto paese estremamente giovane, ma con una tendenza all'allungamento della vita che avrà ricadute onerose sul sistema sociale, un dato che cambierà il rapporto tra investimento e spesa sociale.

Di fronte a queste situazioni è necessario che il sindacato sia autonomo per contrastare le politiche dei governi, e questo è un problema anche per il sindacato mondiale. Da questo punto di vista il sindacato americano rappresenta un modello completamente all'opposto rispetto al sindacalismo confederale europeo, pur considerando le diverse articolazioni.

Un'altra riflessione è legata alla Confederazione europea dei sindacati, che sembra aver subito lo stesso processo di disgregazione del contesto eu-

ropeo, ovvero di uno scarso profilo della sua politica. Ne emerge una conseguente incapacità della Confederazione ad avanzare proposte specifiche e organizzare mobilitazioni. Si può al massimo prendere atto di una solidarietà di movimento, ma non si evidenzia la definizione di una politica sindacale europea, in grado di non farsi condizionare rispetto alle tensioni tra i governi europei, incapaci – essi stessi – di creare un equilibrio tra le politiche nazionali e i grandi processi internazionali.

In definitiva, nel mondo non appare una significativa critica alla globalizzazione e alla crisi scaturita dalla finanziarizzazione. Tutto al più c'è una discussione in atto, ma che non ha portato a una nuova idea su come organizzarsi di fronte a questi avvenimenti.

Quello che è più drammatico per l'Italia, poi, è che il lavoro non rappresenta una vera centralità, sia per il governo sia per la politica. La vicenda Fiat, in quest'ottica, è esemplare: ci si è limitati al massimo alla discussione sull'amministratore delegato, mentre è del tutto assente il dibattito sulle scelte di politica industriale. Con queste dinamiche in atto il pericolo reale è che tutto si limiti a una riduzione corporativa, mentre è fondamentale mantenere una forte prospettiva confederale.

Quaderni. Come possono le organizzazioni sindacali, senza rifiutare a priori le logiche di mercato imposte dalla globalizzazione, riuscire a dare al lavoro una centralità attraverso regole sovranazionali che implicano anche nuove regole contrattuali?

Camusso. Al Congresso si è discusso di contratto europeo e abbiamo avviato un dibattito al nostro interno, mentre – mi pare – questo è totalmente assente in Cisl e Uil. I presupposti per affrontare il contratto europeo partono dall'esigenza di non limitarsi alla sola esperienza dei Comitati aziendali europei, che si è mostrata importante ma non sufficiente ad affrontare le differenze profonde tra i paesi. A questo proposito, il passaggio tra l'Europa a 15 e quella a 27 non è stato ininfluenza rispetto all'emergere in Europa di differenze rilevanti di condizione.

I Comitati aziendali europei erano un punto di informazione e di discussione di alcune politiche, ma non erano in grado di incidere per definire condizioni analoghe. La nuova direttiva sui Comitati è migliorativa, ma non riesce ad assumere la questione contrattuale, non fosse altro perché oggi i livelli contrattuali sono ancora più articolati di quel che non fossero precedentemente in Europa. Con l'ingresso dei nuovi paesi la di-

mensione contrattuale ha subito un livellamento verso il basso. Questo inevitabile status quo ha determinato un conflitto anche dentro il sindacato europeo; discussione, tra l'altro, che prepara il Congresso della Confederazione europea dei sindacati che si terrà ad Atene.

Per un verso, la posizione tedesca è quella che rimanda a un'idea di salario minimo; per altro verso, c'è chi pensa ad altri diritti minimi garantiti per legge. È chiaro però che più si attribuisce alla legge la definizione delle condizioni contrattuali minime, più si svalorza la contrattazione. Dal mio punto di vista, oggi nei sindacati europei prevale un'idea di tutela minima legislativa, più che un'idea di contrattazione.

Anche in Italia non siamo immuni da questa discussione, perché esiste il problema della riorganizzazione del sistema contrattuale. È fondamentale ricostruire un modello delle regole fondamentali che allarghino l'area della rappresentanza all'interno dei contratti. Altrimenti si corre il rischio di inseguire il salario minimo.

Si connota sempre più una disarticolazione tra chi è tutelato dal contratto nazionale di lavoro e chi dallo stesso non è lo per nulla. Le vicende come quelle della Fiat ci dicono che il contratto nazionale di lavoro è essenziale, ma è possibile difenderlo se riesce a parlare a una collettività ampia; se parla a un'area sempre più ristretta, il pericolo è l'emersione di spinte corporative.

Quaderni. Vorrei invitarti ancora a riflettere sulla vicenda Fiat. Quali sono realmente gli aspetti discutibili e pericolosi, considerando anche l'atteggiamento di Marchionne? C'è il pericolo di una unilateralità da parte di un manager? Come può essere contestata questa unilateralità? Quali sono gli insegnamenti che questa vicenda consegna al sindacato? O meglio ancora: qual è lo spazio per le relazioni industriali e per la contrattazione collettiva?

Camusso. La vicenda Fiat in realtà ha molti aspetti che si intrecciano. Il problema principale è il rapporto tra la politica industriale di un grande gruppo e la politica del governo. Discutere del modello della Fiat nella totale incertezza di cosa sarà questo gruppo e di quanto voglia investire nel nostro paese.

La furia iconoclasta, rappresentata dal centro-destra, di abolire la politica industriale, trova una conferma strutturata nel pensiero di questo governo, in totale controtendenza rispetto ai comportamenti di Europa e

Stati Uniti. In questi contesti non sono state elaborate scelte di raggio aziendale, ma invece è stato confermato il ruolo delle politiche industriali.

C'è una sproporzione evidente, rappresentata dalla proposta Fiat sulla produttività, che dei dieci minuti di pausa ha fatto un emblema, mentre ci sarebbero altri modi per ridurre la fermata degli impianti. I temi del mercato dell'automobile, della sovrapproduzione e della presenza europea di questa azienda, e delle prospettive di questi, necessiterebbero di ben altre riflessioni. Voglio anche sottolineare l'accanimento da parte dell'azienda nel peggiorare la condizione dei lavoratori, esasperando i dieci minuti di pausa, che rappresentano appena lo 0,01 per cento del costo del lavoro complessivo.

Sul piano del modello di relazioni, relativamente al sistema Fiat, ci sono tre ordini di problemi. Il primo riguarda la Confindustria: un sistema di relazioni sindacali separato rischia di far saltare il modello, perché non cogente per tutti. La scelta della Fiat di istituire un proprio contratto, operando nei fatti una rottura, realizza un modello non più cogente, dunque senza vincoli per nessuno.

Il secondo concerne il rapporto tra diritti collettivi e diritti individuali. La subordinazione di un diritto (quello di sciopero), che la Costituzione individua come un diritto individuale, sempre esercitabile, seppur organizzato in modo collettivo, alle esigenze dell'impresa, con la possibilità di provvedimenti disciplinari contro chi sciopera, è un cambiamento radicale. È uno stravolgimento della tradizione giuridica italiana, che viene improvvisamente messa in discussione. Quello che più preoccupa è l'intento giustificatorio della Fiat rispetto ad altre iniziative di lotta: si assume una posizione sul contingente, con decisioni che hanno conseguenze strategiche.

Il terzo problema è il profilo autoritario della Fiat. Da Pomigliano a Mirafiori prende piede il contratto nazionale aziendale, ufficializzando un sistema di relazioni fondato sul consenso di chi è d'accordo con le posizioni dell'azienda. A partire dal referendum del 1995 prevale l'idea di diminuire il potere dei sindacati confederali facendo spazio a tutti. Prevalenza del potere di firma a discapito del potere di rappresentanza. Nelle ultime scelte della Fiat ha titolarità solo chi è d'accordo, e la stessa titolarità è priva di poteri contrattuali. È giusto quindi porre l'accento sulle modalità con cui viene riconosciuta la rappresentanza dei firmatari, in quanto viene negato il potere contrattuale. L'accordo del 1993 prevedeva la delega del potere contrattuale alle organizzazioni, una delega non pre-

sente nello Statuto. Il nostro messaggio a Cisl e Uil è metterli in guardia da un'operazione che oggi appare brillante, ossia acquistare potere dall'esclusione della Cgil, ma che in realtà istituisce le condizioni per cui si può essere esclusi ogni volta che si evidenzia un dissenso. Si è costruito un precedente che determina solo la previsione di un consenso, in totale contrasto con le dinamiche del rapporto tra lavoro e azienda che non possono essere previste solo sulla carta, a prescindere dai fattori che possono scatenare conflitti sulle condizioni di lavoro.

Come rilanciare il sindacalismo confederale

Quaderni. Il sindacato, se non è confederale, rischia di essere corporativo e aziendalista. Oggi il mondo del lavoro, in quanto precario e flessibile, non trova una rappresentanza adeguata. Può esserci un futuro che mantenga insieme tutti questi interessi?

Camusso. Come sempre siamo pieni di contraddizioni, ma credo che questo sia un dato insuperabile. Per un verso c'è una straordinaria ripresa del sindacato confederale che riguarda la contrattazione sociale, che proprio perché è dispersa nel territorio, è poco visibile. In realtà questa contrattazione è stata nel 2009-2010 il punto essenziale della tutela dall'esclusione e dal manifestarsi di nuove forme di povertà. La contrattazione sociale è stata un'argine per tutti coloro che altrimenti non sarebbero riusciti a reggere la crisi. Questa forma particolare di tutela può essere esercitata solo in una logica di solidarietà e di tenuta confederale. È fondamentale saper selezionare, perché hai di fronte tantissime esigenze e bisogni sociali, diventa allora complicato saper individuare i punti fondamentali per la coesione di un territorio, e questo si rende possibile solo con una straordinaria operazione confederale. È utile ricordare che l'attività della confederazione è andata oltre il sindacato dei pensionati e la funzione pubblica, allargandosi ad altre categorie per via dell'emergere della cassa integrazione e della disoccupazione.

Non bisogna inoltre sottacere una contraddizione evidente che riguarda la contrattazione di categoria, che ha perso di rappresentanza, perché si limita a tutelare solo chi è strutturalmente inserito. Allo stato attuale il sindacato non ha le lenti idonee per vedere la complessità dei luoghi di produzione e i tanti rapporti di lavoro che si sovrappongono.

Con il seminario di Todi si è aperta una discussione, che deve proseguire, una sfida su come ripensare il contratto, che deve diventare il luogo di rappresentanza di tutte le figure. Il ragionamento di fondo si basa sulla constatazione che il tempo e il percorso di ingresso nel lavoro strutturato sono così prolungati da avere un effetto limitativo sul contratto stesso. Il contratto rischia così di non essere più uno strumento in grado di rappresentare tutti. La sfida si vince, dunque, se allarghiamo la rappresentanza dei contratti.

Allo stesso tempo questa rappresentanza va semplificata: non si possono avere contratti che riguardano tantissime persone. Questo però richiede due precondizioni. La prima è un cambio di passo: la soluzione non è più quella di auspicare solo contratti a tempo indeterminato, semplicemente perché questo obiettivo non lo ottieni, bisogna allora concentrarsi sull'individuazione del numero e delle tipologie.

La seconda concerne il rapporto tra legislazione e contrattazione. Il centro-destra in Italia ha fortemente insistito nella regolamentazione del mercato del lavoro, approdando a una iper-regolamentazione, con un'eccessiva produzione di norme giuridiche. In quest'ottica è importante che vi sia un contratto nazionale che recuperi una capacità di rappresentanza di tutte le figure, anche per tornare a essere i soggetti del mercato del lavoro e non gli intermediari o i puri esecutivi di una norma, spesso anche punitiva.

Per la realizzazione di questa ipotesi, quindi, deve esserci una capacità di discussione sul senso del profilo contrattuale. Nel 2009 si è andati nella direzione opposta: un'idea di rimessa funzionale a ciò che il sistema delle imprese, o almeno una sua parte, oggi vorrebbe dalla contrattazione.

Quaderni. Rispetto all'accordo del 2009, che possiamo considerare un'intesa zoppa, ci sono da definire con chiarezza i compiti della contrattazione nazionale e di quella aziendale. È possibile sostenere che entrambi i livelli siano in sofferenza?

Camusso. Sì, è assolutamente così. Per la semplice ragione che il contratto nazionale rappresenta solo una parte, mentre la contrattazione di secondo livello è progressivamente diventata una contrattazione solo sui premi di risultato. Deve esistere una relazione tra le due cose, che confermi la capacità di misurarsi sulle condizioni di lavoro concrete, e non essere costretti a farlo solo quando è l'azienda che lo propone.

Manca una progettualità che ci aiuti a evitare di essere ostili alla crescita di potere della contrattazione di secondo livello. La difesa del contratto nazionale non è in contraddizione con una diversa distribuzione dei poteri. La stagione straordinaria degli inquadramenti unici tra il 1970 e il 1974 vide il sindacato contrastare l'unilateralità dell'impresa rispetto all'inquadramento, facendo crescere la convinzione del rapporto tra competenze e inquadramento. Oggi, però, se il sindacato non è in grado di intervenire sulla professionalità perde un pezzo fondamentale della struttura contrattuale.

La domanda è: la complessità e l'evoluzione, la somma di tanti modelli organizzativi differenti che le imprese hanno scelto, ci permettono di ripensare a una stagione analoga? Ovvero a un grande inquadramento nazionale dei settori? Bisogna costruire un nuovo equilibrio tra i minimi tabellari, che ovviamente debbono stare nel contratto nazionale, e la discussione sulla professionalità, i percorsi di crescita e le forme di riconoscimento. Questi sono ambiti che la contrattazione aziendale ha il compito di innovare.

L'inquadramento unico contrattuale è il punto di arrivo di una stagione in cui nelle grandi aziende vengono ridefiniti i criteri della professionalità e della misura. Ci vorrebbe ora una stagione analoga, capace di affermare che non ci sono più le mansioni e le declaratorie nelle forme che conosciamo. Se sono garantito da una regola generale, può esserci un'articolazione che torna al sistema aziendale. È ovvio che nella piccola impresa, dove non ho la capacità di contrattare, vale la regola generale.

Quaderni. Una politica di sviluppo necessita di una strategia attiva di regolazione. Sono necessarie condizioni per un'azione congiunta soprattutto tra le parti, per aumentare la produttività. Su questo, che ruolo può svolgere la Cgil?

Camusso. Dobbiamo fare di più di quanto fatto finora, superando alcune resistenze. In una parte dell'organizzazione esiste ancora l'idea che la produttività è un termine del «nemico». Ma le parole devono avere un significato: il termine produttività, intanto, non deve significare allungamento dell'orario di lavoro. La produttività è di sistema: in questo senso, allora, ci si può riappropriare della parola produttività, intesa come organizzazione del sistema che toglie forme di intermediazione sballiate, che riporta a trasparenza i rapporti di lavoro e le retribuzioni, garantendo un

vantaggio per i lavoratori e permettendo un risparmio delle risorse in direzione di più investimenti.

La proposta di cambiare l'art. 41 della Costituzione non aiuta questo processo, che deve sicuramente affrontare il problema della complessità burocratica, un vero e proprio ostacolo per le imprese. Puntare sulla soppressione dei controlli (sulla sicurezza, sulla trasparenza finanziaria, sulla criminalità) non supera il problema di come si sottrae la burocrazia al controllo politico, alla guerra interna, alle composizioni politiche e anche al disordine istituzionale. In questo il federalismo fiscale rischia di essere un disastro, perché genererà la moltiplicazione dei luoghi di potere invece che la trasparenza dei percorsi.

Quaderni. Hai esordito affermando che il termine produttività non deve essere un termine del nemico. Credi davvero che nell'immaginario di tanti nostri sindacalisti ci sia questa idea?

Camusso. Intanto c'è l'idea che esiste un nemico, e già questo è un bel problema. Inoltre, troppo spesso di produttività si è discusso in termini di intensificazione della prestazione di lavoro. È un'idea indotta dal fatto che la semplificazione, anche del sistema delle imprese, viene fatta in termini di intensificazione della prestazione o della durata dell'orario. In realtà, anche a una parte delle imprese va bene che la dinamica dei permessi e delle concessioni dipenda da altre logiche, non da quelle della produzione e della crescita. Occorre fare un'operazione di semplificazione burocratica, ma anche di maggiore trasparenza. È fondamentale che si torni a sapere che la produttività del sistema, e ciò che in termini di produttività del sistema ricade sull'organizzazione di impresa, è essenziale.

Quando la grande distribuzione, con le liberalizzazioni, è passata ai nastri orari più ampi, c'è un settore che ha cambiato tutti i suoi orari, ossia il comparto della produzione alimentare del fresco. Se tu apri gli ipermercati anche la domenica, lo yogurt deve arrivarci la domenica, il latte fresco deve arrivarci la domenica. Noi abbiamo avuto una lunga stagione di ricontrattazione degli orari: siamo passati da situazioni industriali classiche, dal lunedì al venerdì, spesso su un turno solo perché lavoravano il latte che arrivava, a nastri orari quantomeno su sei giorni, quando non su sette, e anche la moltiplicazione dei turni. Tutto ciò ha reso evidente che non è più possibile considerare «il fresco», ma non solo ovviamente dell'industria alimentare, come del tutto disgiunto dal sistema della di-

istribuzione, ad esempio, o dalle intermediazioni del sistema di distribuzione. Affrontare questa vertenza non è stato semplice.

Un'altra cosa che dobbiamo cambiare nel nostro modo di pensare è l'idea che i vecchi settori merceologici siano di per sé autosufficienti. È un effetto non solo della globalizzazione, del cambiamento del rapporto tra produzione e consumo, ma degli intrecci che sono più complessi. È per questo, ad esempio, che in qualche caso sarebbe più importante una relazione tra la Filcams e la Flai, piuttosto che tra settori industriali.

Oltre il bipolarismo sindacale

Quaderni. Giustamente hai sottolineato il rischio della divisione sindacale e di questa tendenza al bipolarismo. Si intravede un pericolo per tutti gli attori: per Cisl e Uil, di essere troppo appiattiti sulle controparti, siano esse le imprese o il governo; per la Cgil, di essere risucchiata dalla protesta come unica alternativa rispetto a uno scenario «omeostatizzato». Tu avevi sostenuto che per la sottoscrizione dei contratti sarebbe stato meglio alzare la soglia, per incentivare comportamenti unitari e non la tendenza all'autosufficienza. Questa opzione non è piaciuta, tant'è vero che nel documento *Democrazia e Rappresentanza* si è tornati a un quadro più tradizionale, quello presente nel pubblico impiego: sottoscrizioni con la metà dei consensi, salvo ricorso al referendum prima e dopo. Come contrastare questa deriva alla spaccatura sindacale? Sicuramente siamo anche di fronte a culture sindacali che tendono a differenziarsi. Ma come combattere questo pluralismo che tende a dividersi, mentre in passato era un pluralismo che tendeva a convergere?

Camusso. In realtà siamo passati dal pluralismo alla pura competizione. E dico «pura» perché una competizione tra sindacati differenti ovviamente è sempre esistita, ma prima era almeno temperata dall'idea che comunque si rappresentava l'insieme dei lavoratori, quindi veniva resa compatibile con l'unità dei lavoratori. Nella discussione al nostro interno era presente il problema se l'effetto bipolare avrebbe determinato un bipolarismo sindacale, e se i processi di autonomia avrebbero invece reso saldo il sindacato rispetto a tutto ciò. L'esperienza bipolare delle fasi di governo del centro-destra ci dice che questo tema è del tutto aperto, ma con un rischio concreto per la Cgil: schiacciare una parte di noi in una logica minoritaria, pericolo da evitare per un grande sindacato confederale.

Intanto esiste una difficoltà della relazione con la politica e con un disegno alternativo. L'assenza di un disegno alternativo visibile favorisce anche chi, nelle altre confederazioni, tende a schiacciarsi invece sul governo. Incide molto anche il cambiamento del processo di autonomia delle grandi associazioni di impresa, che sono sempre state più filogovernative, ma che diventano sempre meno autonome.

Che fare? C'è un tema che deve riguardare la materia, ed è culturale e profondo. La campagna sulla democrazia, intesa come il recupero della relazione tra le organizzazioni sindacali e l'insieme dei lavoratori, è un processo fattibile se rappresenti l'insieme dei lavoratori, non in una logica tutta e solo associativa.

L'ipotesi del mandato, e quindi dell'alzare lì la soglia, risponde a due aspetti: da un lato ad allargare, a parlare all'insieme dei lavoratori che materialmente rappresentiamo nella contrattazione; dall'altro, affrontare l'unica vera questione che è l'esigibilità degli accordi. Ovviamente rimane tema bilaterale: c'è un problema di exigibilità degli accordi per ciò che riguarda il sindacato, ma c'è un gigantesco problema di exigibilità degli accordi per quel che riguarda le controparti. In questo gioco basato sulla comunicazione, sembra che il sindacato non rispetti mai gli accordi, mentre le imprese li rispettino sempre. Naturalmente è tutto falso.

Bisogna ricostruire un modello unitario di relazioni: se non c'è un vincolo reciproco, ognuno va ovviamente per sé. Il tema vero di discussione oggi con Cisl e Uil è quello di restituire potere alla contrattazione, perché il modello che loro stanno seguendo esclude progressivamente la contrattazione. È il modello per cui tutto diventa bilateralità. L'assenza di un'idea che il soggetto-lavoro è il soggetto protagonista. Però questo richiede da parte nostra una straordinaria capacità di proposta, capacità che può costringere anche Cisl e Uil a stare sul merito delle questioni.

Il primo passo è decidere che la rappresentatività è il punto di riferimento per tutti. Oggi viene giocata una partita esplicita, sostenuta dal ministro del Welfare, che è quella che Cisl e Uil di per sé sono maggioritarie, e viene giocata come dato nazionale, quindi per forza di rimbalzo nell'insieme del sistema. Noi sappiamo bene che non è così: ci sono numerosi posti dove se usi solo questo criterio ci sarà un sindacato che esclude gli altri perché di per sé maggioritario. La nostra preoccupazione è la totale balcanizzazione delle relazioni, la frantumazione del sindacato confederale. L'autocertificazione perenne della propria rappresentanza non por-

ta da nessuna parte. Se davvero si vuole voltare pagina, io credo che il primo punto è dire: misuriamo cosa siamo.

Quaderni. Qual è stato il percorso che ha portato la Cgil a formulare questa proposta? E quanto questa è stata, anche in parte, indotta dal vulnus realizzatosi con Mirafiori?

Camusso. Il percorso è forse stato troppo lungo. Parte dalla convinzione che l'accordo del 2008 non funzionava più, perché l'accordo separato lo aveva nel frattempo distrutto. Il vulnus che si è determinato in quel momento è consistito nel fatto che veniva meno la mediazione fondata sulla misurazione della rappresentatività, costruita sui voti e sugli iscritti, e che saltava l'ancoraggio costruito sulla verifica di rappresentatività come bussola comune. A quel punto siamo stati costretti a effettuare da soli una verifica democratica con i lavoratori. Da allora al 15 gennaio del 2011 c'è un tempo probabilmente troppo lungo, in cui forse anche noi abbiamo immaginato che bastava ogni volta rivendicare il voto. A regole divise devi rispondere riproponendo regole unitarie. Altrimenti subisci continuamente le regole divise.

La proposta della Cgil recupera sia il pensiero di Massimo D'Antona, e vuole anche esserne la traduzione nell'accordo del pubblico impiego, sia la proposta di legge che facemmo nel 1995 a fronte dei referendum e della discussione che ne scaturì. Una proposta che quindi recupera e aggiorna, perché nel tempo il sistema è cambiato. Non è una discussione banale, perché in realtà noi avevamo il problema di ricostruire un punto di unità dell'organizzazione, che abbiamo poi parzialmente ricostruito, e sicuramente la vicenda Fiat ha reso più urgente la necessità di accelerare la proposta.

Democrazia e Rappresentanza: un percorso di cittadinanza e dignità

Quaderni. La Cgil in questi giorni è impegnata nella campagna di assemblee sulla proposta *Democrazia e Rappresentanza*. Questo tema è perfettamente coincidente con il Progetto Ventimila Ter del 2011, che ne assume i contenuti, considerati come unificanti e di spessore valoriale. Ancora una volta la nostra organizzazione non teme il confronto con migliaia di lavoratrici e lavoratori che, in questa fase politica delicatissima, riven-

dicano libertà e diritti all'insegna della democrazia e della rappresentanza. Uno dei tratti caratterizzanti il Progetto Ventimila, dedicato a «Costituzione e Lavoro», metteva in evidenza il diritto a «un'esistenza libera e dignitosa» (art. 36 della Costituzione). Un'occasione unica per riflettere con la nostra gente sulla condizione umana e sul nesso che lega inscindibilmente libertà e dignità. Il lavoro, dunque, non si presenta come un'astrazione, ma come un concetto che rinvia non solo a un bisogno concreto, ma individua una serie di forze «sociali» che vogliono rivendicare quei bisogni che danno dignità alla persona, e che devono essere soddisfatti. Sono temi che decolleranno nella discussione interna, a prescindere dalla campagna? È importante un tuo messaggio che aiuti l'organizzazione a dire che siamo di fronte a un processo culturale che ha bisogno di una riflessione collettiva.

Camusso. La proposta su *Democrazia e Rappresentanza* nasce con l'intento di ottenere una risposta positiva, che di per sé non è sufficiente. Come dicevo prima, si rischia di persistere solo con il conflitto, con il limite di renderlo fine a se stesso, mentre il conflitto deve essere propedeutico all'ottenimento di risultati.

La rappresentanza generale dei lavoratori non deve limitarsi solo alle deleghe, consentendo l'annullamento delle organizzazioni sindacali. Il rapporto tra una determinata decisione del sindacato e la verifica generale con i lavoratori non si limita solo alla delega; c'è la necessità, dunque, che il sindacato si esponga con un proprio giudizio. Uno schema solo referendario annullerebbe l'organizzazione, depotenziando sicuramente la rappresentanza sociale. C'è una discussione aperta dentro la Cgil, che comprende diverse opinioni, ed è alimentata dentro uno schema di bipolarità del sindacato: da una parte un eccesso di istituzionalizzazione e subordinazione istituzionale, dall'altra un eccesso di plebiscitarismo e di voto referendario.

È fondamentale che il lavoro torni a essere il fulcro delle politiche: di crescita, economiche e del mercato del lavoro. Perché ciò succeda il lavoro deve avere una possibilità di rappresentazione democratica. La campagna sulla democrazia è un tema importantissimo oggi per il nostro paese: riguarda la democrazia del lavoro e la democrazia sindacale, rimanda alla funzione di partecipazione democratica dei cittadini in un sistema che non riduce al solo voto elettorale tutta la sua funzione. La proposta vede la rappresentanza nei luoghi di lavoro come un incrocio tra rappresen-

za delle organizzazioni e volere dei lavoratori. Viene indicata un'idea della rappresentanza del lavoro globale, con una misura degli iscritti e del voto come vero connotato di riconoscimento della rappresentanza.

Nella campagna sulla democrazia e la rappresentanza c'è un ovvio collegamento alla Costituzione e alla sua difesa. Un tema di straordinaria qualità che si estende al diritto di sciopero, alla validità erga omnes dei contratti.

La Cgil, dunque, come nuovo soggetto che guarda tutti esercitando la democrazia. Operazione non semplice, perché è un processo che non si avvia automaticamente e che va sollecitato proprio per rafforzare quel versante democratico che comporta il diritto di libertà di elezione, di esercizio del voto e di misura della rappresentanza, con la consapevolezza che bisogna misurarsi anche con chi è altro da te, con chi ha un'opinione differente. Una grande organizzazione come la Cgil trova la sua discontinuità nei grandi processi democratici che riconsegnano ai lavoratori il diritto e il dovere, come sempre in un sistema elettorale, di scegliere i propri rappresentanti.

Quaderni. Questo tipo di battaglie sindacali hanno sicuramente ricadute sociali verso l'esterno, mentre sul versante interno sono una scommessa culturale che si completa attraverso un'azione collettiva diffusa, e il Progetto Ventimila è un buon veicolo. Quali problemi intravedi riguardo il pieno coinvolgimento dei sindacalisti?

Camusso. Questa scommessa culturale si vincerà solo se i nostri dirigenti sindacali sapranno mettersi in gioco, ovvero se sapranno distinguere tra giudizio generale su una politica e valutazione di merito di un accordo. Questa capacità implica anche il modo di come affrontare la competizione con Cisl e Uil, nel senso che dobbiamo prendere atto che stiamo vivendo una stagione in cui sono in gioco i processi democratici del paese, è in gioco il fatto che non c'è più un'idea di unità, che rimane alla fine il punto di orizzonte per tutti. In questo senso può aiutarci un percorso culturale diffuso, perché spinge la Cgil a chiedersi se stia conducendo al meglio la battaglia che ha di fronte, o se non ci sia invece una qualche tendenza a chiudersi nelle politiche di ogni categoria, siano esse di consenso o di opposizione. La democrazia, da questo punto di vista, è un punto di prova assoluto, perché mette in causa i tuoi valori e verifica la rispondenza che hanno sulle persone.

Quaderni. Per vincere questa scommessa quali sono le categorie interpretative che deve avere oggi un sindacalista?

Camusso. La prima è quella di non semplificare la complessità. Oggi, infatti, il prevalere di modelli organizzativi diversi implica per il sindacato la necessità di fare i conti con una grande complessità contrattuale, di tenere distinti i principi fondamentali, sui quali non bisogna demordere, dalla flessibilità nella contrattazione, necessaria per poter dare risposte ai problemi. Di fronte a questa grande trasformazione la risposta di Cisl e Uil è di affidarsi al potere, di non confliggere; la Cgil, come soggetto autonomo, ha invece bisogno di riarticolare la propria capacità, con l'intento di essere un sindacato propositivo e di cambiamento, che non si spaventa dell'innovazione. È l'innovazione che ti permette di essere più forte, anche nel difendere i tuoi valori. Questo è il grande dibattito di molta parte del mondo progressista: ci si difende innovando o allargando, ricostruendo cose. La traduzione diffusa di tutto questo è il percorso che abbiamo davanti, e il Progetto Ventimila può essere un ottimo strumento.

TEMA

Le relazioni industriali nella globalizzazione



Presentazione

Le relazioni industriali possono aiutare la regolazione del mercato globale?

Mimmo Carrieri

Riformare le relazioni industriali per renderle più incisive di fronte all'incalzare della competizione globale delle economie e delle imprese è da diverso tempo una questione all'ordine del giorno. Ma – come dimostrano i contributi raccolti in questo numero – una questione in larga misura irrisolta, o che apre ulteriori interrogativi e problemi piuttosto che scioglierli in modo univoco e positivo. Questo riguarda tanto il piano dell'analisi sulle tendenze in atto nei diversi sistemi di relazioni industriali e sulla loro capacità di rispondere alle nuove pressioni, quanto il terreno delle proposte di ridefinizione e rilancio degli attuali assetti contrattuali. Si tratta di un lavoro ancora in corso, a cui questo numero partecipa fornendo una fotografia dello stato dell'arte e delle principali questioni sul tappeto.

Un punto di accordo riguarda la constatazione, contenuta anche in diversi testi qui presentati, del divario crescente e non più sostenibile tra integrazione sovranazionale delle economie e meccanismi delle relazioni industriali che operano solo (o quasi) in ambito nazionale.

Un aspetto centrale – anche se variamente declinato – riguarda invece l'erosione dei sistemi contrattuali adottati nei paesi più avanzati. Questa erosione, segnalata da tempo, è stata a lungo sottovalutata, perché le fonti di rilevazione fornivano dati rassicuranti in relazione alla copertura contrattuale, cioè ai dati relativi alla percentuale dei lavoratori cui si applicano effettivamente le tutele contrattuali in ciascun paese. In molti casi questi dati indicavano una copertura che superava anche il 90 per cento della forza lavoro, testimoniando della tenuta della struttura contrattuale a prescindere dai nuovi processi. In realtà le informazioni relative agli ultimi anni hanno scosso queste certezze. Sia per il ridimensionamento della copertura in alcuni paesi-chiave, come la Germania (dove è scesa a un livello di poco superiore al 50

* Mimmo Carrieri è docente di Sociologia economica e del lavoro nell'Università di Teramo.

per cento), cosa che suona come un evidente campanello d'allarme. Sia perché è cresciuta la consapevolezza che, anche nei casi in cui la copertura è restata sostanzialmente stabile, si è determinato un certo svuotamento nella portata dei contratti, cioè nella loro capacità di regolare effettivamente le diverse dimensioni della condizione di lavoro.

Questa difficoltà ha investito principalmente i contratti nazionali o di settore, che hanno costituito storicamente il livello più robusto, esteso e protettivo della struttura contrattuale: come è noto, fin dai primi anni ottanta gli imprenditori e le loro associazioni hanno manifestato una chiara spinta in direzione di un maggiore decentramento della contrattazione.

Nel suo contributo D'Aloia descrive quella che definisce come una «ulteriore svolta a destra» della contrattazione collettiva in Europa. Questa viene sancita dall'incremento significativo degli accordi di *concession bargaining* (accordi nei quali sono i lavoratori a effettuare concessioni alle controparti), dal ridimensionamento delle politiche di concertazione e da una relativa destabilizzazione dei sistemi classici di relazioni industriali. Tra gli effetti negativi, risalta l'ulteriore caduta del lavoro dipendente nelle percentuali di distribuzione del reddito.

Un nodo controverso si riferisce invece alla tendenza alla convergenza, o meno, dei diversi assetti contrattuali. Se fosse confermata la prima ipotesi si registrerebbe un superamento delle tradizionali differenze, dovute non solo a strutture diversamente articolate, ma anche a percorsi storici peculiari, consolidati in istituzioni proprie a ciascuna realtà nazionale. Un recente studio (Baccaro, Howell, 2011) sostiene che la globalizzazione non solo potenzia le spinte comuni ma tende a plasmare anche la struttura contrattuale, rafforzando uniformemente il decentramento, più o meno accentuato, della contrattazione. È quella che gli autori definiscono «convergenza neo-liberale», in altri termini come avvicinamento tra i meccanismi di regolazione dei paesi, che pur partono da situazioni differenti, in direzione di capitalismo (e assetti di relazioni industriali) contrassegnati dalla dominanza del mercato.

Non abbiamo in realtà, né in letteratura e neppure nei repertori informativi, una conferma univoca di queste tesi. In sostanza, sembra che gli impatti della spinta uniformante della globalizzazione continuano a essere filtrati, sia pure in modo più sfumato che in passato, dai caratteri consolidati delle istituzioni nazionali di relazioni industriali.

I paesi con sistemi già decentrati (come la Gran Bretagna e alcuni paesi dell'Europa orientale) mostrano una costante evoluzione verso un decentra-

mento più sregolato e con una più ridotta copertura contrattuale. Negli altri paesi il principale livello di contrattazione resta il contratto nazionale (in qualche caso all'interno di una cornice interconfederale). Ma in molti di essi (tra cui Svezia, Danimarca, Germania e la stessa Italia) – ci ricorda D'Aloia – il ruolo del contratto nazionale deve fare i conti con l'aumento delle prerogative dei contratti decentrati e la crescente flessibilizzazione delle condizioni di lavoro.

Almeno per adesso, quindi, la generale spinta al decentramento impatta sui sistemi nazionali con esiti differenti, grazie alla presenza di regole e difese istituzionali anteriori e anche al ruolo equilibratore dei soggetti pubblici (del tutto carente in Italia in ragione della latitanza dell'attuale governo).

In modo molto schematico possiamo dire che in alcuni casi si afferma un decentramento sregolato, privo di contrappesi, perché in origine quei sistemi contrattuali, come quello inglese, non li prevedevano. Ma anche perché nella globalizzazione le pressioni concorrenziali, in assenza di un coordinamento contrattuale (nazionale), si scaricano sulle singole aziende. Negli altri casi il decentramento si accompagna alla ricerca di un quadro di regole comuni. Nei sistemi molto centralizzati, come quelli scandinavi, l'irruzione del decentramento spiazza gli assetti precedenti e li mette in discussione. Nei paesi con strutture più duttili e adattabili, come Germania e Italia, esistono i margini per trovare innovazioni consensuali ed equilibri meno svantaggiosi.

Non c'è dubbio, però, che l'offensiva recente della Fiat abbia tematizzato nel nostro paese – come rileva Tiziano Treu – il superamento della supremazia del contratto nazionale rispetto ai contratti aziendali. Nella nostra esperienza il contratto nazionale ha svolto per una lunga fase la funzione di baricentro del sistema. Questa funzione è ancora attuale, o a quali condizioni e cambiamenti essa è effettivamente replicabile?

Le analisi contenute in questo numero mostrano con chiarezza la più ridotta presa del contratto nazionale classico, sia nel nostro paese sia su scala internazionale. La moltiplicazione delle deroghe e degli accordi di concessione in Germania, Francia, nella stessa Italia, costituiscono un segnale piuttosto nitido. In molte realtà aziendali si delinea un nuovo scambio, quasi sempre necessario ma non entusiasmante per i lavoratori, tra maggiori flessibilità, soprattutto negli orari, contenimenti (e qualche volta congelamenti) salariali, e conservazione del posto. Nel suo saggio Treu avvisa che la moltiplicazione di questi accordi «concessivi» o «adattivi» non si limita a introdurre

semplici correttivi nella contrattazione tradizionale, ma può dare vita a un vero cambio di paradigma.

Dal punto di vista delle parti sociali il superamento del contratto nazionale appare non solo un obiettivo non desiderabile (specie per i sindacati), ma anche non conveniente. I contratti nazionali, infatti, continuano a essere un fattore necessario di equità e un canale indispensabile per raggiungere un ampio numero di lavoratori: non è casuale che i sindacati più forti sul piano della membership siano proprio quelli che poggiano su livelli contrattuali di ampie dimensioni. Ma anche per le imprese e le loro organizzazioni il contratto nazionale costituisce ancora uno strumento insostituibile di prevedibilità dei costi e di stabilità delle relazioni industriali (Bellardi, 2011).

Non appare dunque in discussione il superamento del contratto nazionale, come auspicavano già in passato le voci meno moderate del mondo imprenditoriale. D'altra parte, la stessa Confindustria si era attestata negli anni scorsi nei suoi testi ufficiali su posizioni di aggiornamento del contratto nazionale (preferito dalla maggioranza degli associati), e oggi deve fare i conti con la manovra separatista della Fiat.

Troviamo piuttosto all'ordine del giorno come ridisegnarlo per renderlo più efficace, provando a neutralizzare per questa via alcuni effetti della globalizzazione. Serve – sostiene Treu – un contratto nazionale quadro meno stringente che in passato. Oppure, come pensano altri (ad esempio Dell'Aringa, 2011), un Ccnl più a maglie larghe, che permetta al sistema delle deroghe di funzionare in modo più flessibile, mantenendo però un forte controllo da parte degli attori nazionali.

Va anche notato che la discussione sui limiti attuali del contratto nazionale pone spesso in ombra la questione – evidente nella nostra realtà – del mancato decollo, quantitativo e qualitativo, della contrattazione decentrata. Era questo il deficit più importante segnalato già in passato (dalla Commissione Giugni per la riforma delle relazioni industriali nel 1997) ai fini di un miglioramento del nostro assetto. Questa constatazione rende chiaro che in un sistema contrattuale a due livelli interdipendenti, come è il nostro, ogni intervento deve puntare a ridisegnarli insieme e nei loro reciproci rapporti.

Quali che siano le innovazioni prescelte (che comunque porterebbero a un qualche aggiustamento dell'accordo-quadro del 2009, non sottoscritto dalla Cgil), va sottolineato come le principali ipotesi di lavoro si muovono nel solco di un «decentramento controllato»: in altri termini, un incremento delle

funzioni pratiche (su alcune materie) dei contratti decentrati, ma dentro un quadro regolativo fissato dal contratto nazionale e dalle parti che si muovono a questo livello. Non è neppure da escludere che se la soluzione fosse quella di sgravare i contratti nazionali da alcune materie (come orari e inquadramenti) e di concentrarli nel numero, sarebbe bene che essi (oltre a sdrammatizzare l'importanza delle deroghe) possano anche vedere accresciuto il loro ruolo di autorità salariale: è un questione complessa, ma – senza approfondirla – ricordiamo la possibilità di elementi economici aggiuntivi per proteggere i lavoratori privi di contratti di secondo livello.

Un strada che sicuramente sarebbe opportuno intraprendere consiste nel rafforzamento in tutti i sistemi dei meccanismi di partecipazione e di democrazia industriale, in modo da aumentare l'influenza dei lavoratori sulle decisioni d'impresa che li riguardano. Come mostra bene Jacopo Pepe, il metodo della codecisione tedesca, grazie alla presenza di meccanismi incisivi e rodati, produce comunque l'effetto di stimolare le imprese a competere cercando la via alta della flessibilità, perseguendo modalità che non danneggiano i lavoratori. E, più in generale, va sottolineato – come ricorda Treu – che le economie sociali di mercato dovrebbero avere come connotato di fondo quello di essere economie della partecipazione.

Dunque appare plausibile intraprendere una strada riformatrice per quanto riguarda gli assetti contrattuali, tenendo ben presente che questo costituisce per il nostro apparato produttivo un presupposto ai fini del raggiungimento di quella che è da tempo la vera posta in palio: incrementi significativi di produttività. In questa direzione diventerà importante – come rileva Treu – integrare l'introduzione delle nuove tecniche, come il Wcm (World class manufacturing), con un massiccio orientamento e un impegno condiviso delle due parti verso l'innovazione costante. Ma questo è un aspetto che richiederà approfondimenti specifici.

Quello che invece importa rilevare è che non si parte da zero. Come mostra in modo convincente Ida Regalia, già negli scorsi mesi sono state introdotte per via contrattuale clausole innovative all'interno di alcuni contratti nazionali, e sicuramente si assiste al fiorire di sperimentazioni aziendali interessanti. Anche le stesse clausole in deroga possono dare vita a un ruolo più attivo e creativo dei sindacati di quanto non si creda, comunque non meramente passivo o adattivo come si tende a pensare. Regalia ci ricorda, anche a ragione, come il mutamento delle regole contrattuali non debba arrestarsi ai confini dell'impresa e vi siano invece nuovi confini da sperimentare. In que-

sto senso appare importante la dimensione territoriale, che può consentire di coniugare regolazione del lavoro e politiche sociali di vario genere.

Rispetto a uno scenario in mutamento, nel quale tutto – come dice Regalia – viene rimescolato e rimesso in discussione, il nostro paese mostra alcune zoppie supplementari. Come mostra Thomas Gualtieri, il sistema italiano di relazioni industriali è difficilmente assimilabile a quello dei capitalismi mediterranei. Questo per ragioni positive, ma anche più critiche. In effetti le organizzazioni sociali, soprattutto sindacali, si presentano più solide e ben strutturate, e sono paragonabili piuttosto a quelle dei paesi del Centro e del Nord Europa. Nello stesso tempo il suo funzionamento presenta un elevato ricorso all’informalità, insieme ad alcuni vuoti che ne rendono più incerta la regolazione d’insieme. Questi limiti erano già noti, ma sono stati drammatizzati dalle mosse di Marchionne. A questo punto alcuni interventi correttivi appaiono non più procrastinabili e su di essi, almeno in apparenza, si registra un sentire comune: la misurazione della rappresentatività e la presenza di regole generali che evitino il paradosso di Mirafiori (sindacati rappresentativi esclusi dall’esercizio dei diritti sindacali); norme che consentano l’applicazione degli accordi fornendo certezze a tutti i soggetti interessati; meccanismi di partecipazione che riducano l’asimmetria decisionale tra le parti.

Va detto però, senza voler ridimensionare l’importanza di questa risistemazione, che sarebbe sicuramente importante un accordo tra le parti su questi nodi, ma il loro scioglimento non equivale ancora a una riforma delle relazioni industriali a misura della globalizzazione, che risponda all’interrogativo di trovare un compromesso non episodico tra le ragioni del lavoro (della democrazia) e quelle delle imprese (del mercato), tra tutele e flessibilità.

Per addentrarsi su questo terreno occorre pensare anche a strumenti di relazioni industriali transnazionali. Ad esempio, ma non solo, a quelli di cui parlano nel loro contributo Telljohann e altri ricercatori europei, soffermandosi sulla diffusione in corso degli Accordi quadro internazionali (Aqi). Questi sono mirati alla realizzazione di standard sociali minimi in tutte le sedi dei gruppi transnazionali, proprio per evitare il rischio che buone regole nazionali, protettive dei lavoratori, vengano pagate dai lavoratori della stessa azienda, che operano in altri paesi, con livelli inferiori di diritti e tutele. Per quanto in corso di ampliamento, gli Aqi coprono ancora in modo insufficiente i lavoratori alle dipendenze dei grandi gruppi. Anche perché essi trovano un terreno di coltura più favorevole nei capitalismi coordinati (dell’Eu-

ropa centro-settentrionale) che non in quelli anglosassoni. In questo senso si conferma che la convergenza (in direzione neo-liberale) tra i diversi sistemi forse è in atto, ma non è (ancora) avvenuta.

D'altra parte, nella sua riflessione Roland Erne analizza la crescente interdipendenza tra le economie di mercato liberali (quelle anglosassoni) e quelle coordinate (appunto quelle renane dell'Europa continentale), la cui conseguenza significativa si trova nel fatto che «è ragionevole affermare che le risposte nazionali alla crisi del capitalismo non saranno sufficienti». Le difficoltà di tenuta dei sistemi contrattuali sono confermate, in questa chiave di ragionamento, dalle modalità con cui i diversi paesi stanno uscendo dalla crisi economico-finanziaria del 2007-2008. Non solo l'uscita dal liberismo avviene all'insegna dello stesso liberismo, un po' dimagrito delle scorie finanziarie, ma con il passaggio a una regolazione diretta dalle aziende: un cambiamento – sostiene Erne – più simbolico che pratico. Viene meno la retorica iperliberista, ma a essa si sostituisce la retorica del capitalismo regolato, che alimenta promesse che non mantiene.

Soprattutto continua l'indebolimento del lavoro organizzato, che avrebbe dovuto costituire invece la risorsa di un mutamento di paradigma dello sviluppo economico. La fuoriuscita dagli eccessi del capitalismo finanziario non sta avvenendo attraverso un maggiore coinvolgimento del lavoro e delle sue organizzazioni, i quali in gran parte del mondo avanzato hanno perso terreno e sono in difficoltà (questo è il ritratto preoccupato e impietoso che emerge in Baccaro et al., 2010). Nonostante questo quadro inquietante, Erne dichiara un cauto ottimismo intorno alla reversibilità delle modalità tecnocratiche di governance e alla possibilità di introdurre elementi in direzione di una democrazia più orientata all'equità sociale. Le reti sindacali transnazionali – secondo questa analisi – possono ripolitizzare le principali decisioni, evitando che siano concentrate negli stessi circuiti economici dominanti, scongiurando quindi il rischio di uno svuotamento dei processi democratici. Per agire a livello globale sono necessari obiettivi e azioni di larga portata, ma servono anche – sostiene Erne – obiettivi pragmatici e miglioramenti di raggio corto (o ambito locale).

Come è evidente, il cammino per la definizione di relazioni industriali a misura della competizione globale è ancora da perfezionare, e trascina con sé diverse zone d'ombra, analitiche e pratiche, da colmare. Quello che sembra certo è che questo percorso avrà un futuro se non si lascerà irretire dalla polarizzazione, cui si assiste spesso, tra atteggiamenti conformisti e passivi e po-

sizioni apocalittiche e di pura testimonianza. Ma se vi sarà la capacità di mettere in moto il ritorno alla vocazione originaria delle relazioni industriali: quella di costituire uno degli strumenti indispensabili ai fini della regolazione del mercato (globale).

Bibliografia

- Baccaro L., Howell C. (2011), *Institutional Change in European Industrial Relations: Reformulating the Argument for Neoliberal Convergence*, paper in corso di pubblicazione
- Baccaro et al. (2010), *Labor and the Global Financial Crisis*, discussion forum, in *Socio-Economic Review*, 1.
- Bellardi L. (2011), *Le deroghe non potranno destrutturarlo*, in *Il Diario del Lavoro*, 1 marzo.
- Dell’Aringa C. (2011), *Deroghe per salvare il contratto nazionale*, in *Il Diario del Lavoro*, 7 febbraio.

Riflettendo sul futuro delle relazioni industriali in epoca di globalizzazione

Ida Regalia

Anti-globalization is, of course, a nonsense: essere contro la globalizzazione non ha ovviamente senso. Così iniziava una relazione di Ronald Dore a un convegno alla Bocconi nel dicembre 2002, in cui l'autore ragionava sui modi di governo delle grandi *corporation* nella nuova economia globalizzata. Chi conosce Dore può facilmente intuire che la tesi proposta non era affatto quella di una necessaria omologazione delle soluzioni possibili.

Ma non è di questo che intendiamo discutere. Ho citato l'esordio della relazione di Dore per dichiarare subito l'assunto da cui (anch'io) ritengo si debba partire: un assunto sufficientemente ovvio, appunto, ma che è bene dichiarare dal momento che non mi pare vi si facciano poi sempre i conti. E ciò tanto più se l'oggetto su cui riflettere è quello della regolazione del lavoro e delle sue condizioni d'impiego: in questo caso è infatti indubbio che le conseguenze di un aumento dell'integrazione dei mercati e della caduta di molte barriere tra parti del mondo a grado o qualità diversi di sviluppo non possono non creare apprensione e apparire un po' inquietanti, se non minacciose, per i lavoratori delle economie avanzate e i loro rappresentanti. Si cerca spesso in vari modi di negare o rimuovere o esorcizzare il dato di realtà. O anche, il che non ha poi effetti molto diversi, di demonizzarlo.

In tutti i casi ciò induce a continuare a guardare alle cose con gli occhiali di prima, quando le economie erano piuttosto saldamente regolate entro i confini degli Stati nazionali. Si noti che una certa tendenza a continuare a guardare le cose nei modi di prima caratterizza anche gli approcci di molti studiosi che, più o meno consapevolmente, si fanno scudo di paradigmi interpretativi basati sul radicamento *path dependent* delle istituzioni, sulla loro forte dipendenza dai sentieri intrapresi in precedenza e sulla loro persistenza, quindi, per evitare di prendere di petto il dato di fatto dei muta-

* Ida Regalia è docente di Relazioni industriali e gestione delle risorse umane e Relazioni industriali comparate nell'Università di Milano.

menti forti che invece giungono a scompigliare le carte. Tanto più che questi mutamenti si possono verificare anche in modi sottili e impercettibili, a seguito di eventi e successioni di scelte non intenzionali, di cui a lungo ci si può non accorgere, come hanno efficacemente mostrato Streeck e Thelen (2005).

In questo contributo, che vuole essere una riflessione «ad alta voce», senza rete, ossia senza nascondermi dietro a troppi punti fermi e senza invocare le molte cautele che pure l'argomento giustifica, intendo uscire invece un po' più allo scoperto (confidando anche nella benevolenza della Rivista e dei suoi lettori), per provare ad affrontare apertamente – per quanto brevemente – il tema delle prospettive possibili delle relazioni industriali, e del ruolo del sindacato, in epoca di internazionalizzazione accelerata dell'economia.

Dico subito che non è del caso in sé, delle vicende recenti intorno agli «accordi» alla Fiat di Pomigliano e Mirafiori che mi sembra importante parlare. Al di là degli aspetti di merito, quelle vicende sono significative ai fini di questo discorso soprattutto perché hanno avuto la funzione di forzare molti protagonisti e osservatori – responsabili dei sindacati, delle associazioni degli imprenditori, dei partiti di opposizione, studiosi di professione e commentatori delle relazioni industriali – ad aprire gli occhi e buttar via gli occhiali vecchi, per confrontarsi in modo vivo e concreto con il fatto che il contesto di riferimento da tempo sta velocemente cambiando; è anzi rapidamente cambiato. Questo effetto di costrizione alla presa d'atto della realtà non mi pare l'avesse da noi avuto neppure lo scoppio della bolla speculativa del 2007-2008, con la crisi finanziaria, economica e occupazionale che ne è seguita.

Ne dirò pertanto qualcosa subito, come pretesto per introdurre i due punti su cui mi sembra importante soffermarmi: quello di una breve considerazione su alcune caratteristiche odierne delle relazioni industriali nel nostro paese e quello di ciò verso cui si potrebbe o sarebbe auspicabile andare.

1. Una vicenda spiazzante

Quanto è avvenuto di recente alla Fiat, nel giugno-luglio 2010 a Pomigliano e nel dicembre 2010-gennaio 2011 a Mirafiori, a seguito di proposte di riorganizzazione e rilancio dell'azienda su cui le posizioni dei sindacati si sono divise, costituisce una vicenda complessa e spiazzante, anche un po' fuorviante ai fini di un ragionamento più generale sul futuro delle relazioni in-

dustriali. Costituisce in ogni caso una vicenda profondamente irritante: per come si sono comportati gli attori, per l'oggetto del contendere e il modo di porlo, per la capacità divisiva e disarticolante dei fatti, per l'attenzione mediatica enorme e i commenti che essi hanno suscitato, per gli effetti a cascata, poco controllati se non incontrollati, che ne sono derivati.

Sul piano del comportamento e della cultura degli attori organizzati si è avuta, da un lato, l'iniziativa forte del rappresentante dell'azienda: un outsider, poco socializzato alle regole formali e sostanziali delle relazioni di lavoro in Italia, estraneo al gioco delle consuetudini e delle attese reciproche, che pone con durezza le proprie condizioni per impegnarsi a riorganizzare e rilanciare la produzione nei due stabilimenti italiani, minacciando apertamente l'arma dell'*exit*. E ci sono state, dall'altro, la fin troppo prevedibile radicalizzazione delle posizioni e le interpretazioni contrastanti di un sindacato diviso; le cui divisioni non sembrano aver peraltro scomposto, sembrano aver anzi fatto il gioco di un governo assente e distratto, per nulla interessato a far chiarezza, a chiedere piani o precisazioni, per non dire contropartite, all'azienda.

A livello dell'oggetto del contendere, ci si è scontrati intorno a misure volte a ridurre il costo del lavoro, soprattutto a modificare l'organizzazione del lavoro e ad assicurarsi il controllo dei comportamenti dei lavoratori, che non si comprende quanto possano significativamente concorrere a ottenere l'obiettivo generale di rilanciare la produttività dell'azienda nel contesto globale: sia per l'incidenza modesta del costo del lavoro sui costi finali di produzione (come argomentato nella lettera di un vasto numero di economisti che hanno preso posizione contro l'accordo)¹, sia per l'assenza di un piano di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori (come richiesto dai metodi organizzativi presi a modello) (Acocella, Leoni, 2011; Pero, 2010). Quanto al modo di proporre gli interventi si è fatto ricorso, in modo a dir poco inusuale nel nostro paese, alla presentazione di cambiamenti (sostanzialmente non trattabili, alla cui accettazione era subordinato l'interesse aziendale a continuare a investire) che toccano in modo intricato questioni di principio, di metodo, di sostanza di contrastante interpretazione. E che appunto per questo non è chiaro quanto possano poi costituire una base per un governo più efficiente dell'impresa.

¹ Vedi la lettera *Produrre e lavorare meglio, con democrazia*, in www.sbilanciamoci.info, gennaio 2011.

Si è trattato di una vicenda che ha avuto l'effetto di creare lacerazioni, divisioni, sospetti tra tutte le parti in gioco, dando luogo a valutazioni diverse e a contrapposizioni anche all'interno degli stessi schieramenti: tra le organizzazioni sindacali e al loro interno (e non solo entro la Cgil), tra i lavoratori chiamati a esprimersi con referendum, ma anche all'interno del mondo imprenditoriale; all'interno dei partiti di opposizione, ma anche dentro quelli che appoggiano il governo; e, ancora, tra giuslavoristi, studiosi ed esperti di relazioni industriali. Il caso ha fatto banco a lungo e a più riprese su tutti i media; è divenuto occasione per lanciarsi reciprocamente accuse, per riproporre contrapposizioni semplificate tra innovatori e conservatori, o tra traditori e difensori dei diritti; ha suscitato commenti strampalati e trionfalistici o stracciamento apocalittico di vesti; ha provocato episodi di intolleranza e protesta, proclami, raccolte di firme, manifestazioni di solidarietà.

Una vicenda che ha provocato, infine, una serie di effetti a catena poco controllati, e all'inizio forse non del tutto previsti, sul piano delle relazioni industriali: l'uscita della Fiat da Confindustria e la definizione di un contratto aziendale di primo livello (Bavaro, 2011), il superamento di fatto del quadro delineato dalle intese del 2009 sul riassetto contrattuale e la presa di posizione di Federmeccanica a favore della contrattazione d'azienda alternativa a quella del contratto nazionale, lo sviluppo di un dibattito acceso sul ruolo del contratto nazionale in cui le posizioni si sono rimescolate²; l'emergere quindi di un problema per noi³ nuovo sul terreno della rappresentanza, a seguito della scelta aziendale, con l'uscita da Confindustria, di non fare più riferimento agli accordi interconfederali (in particolare a quello sulle rappresentanze in azienda del 1993), ma solo a quanto previsto dalle leggi, e in questo caso all'art. 19 dello Statuto dei lavoratori come modificato dopo il referendum del 1995, che prevede l'esercizio dell'attività di rappresentanza e la designazione (non l'elezione) dei rappresentanti in azienda da parte delle sole organizzazioni sindacali firmatarie dei contratti, con l'esclusione quindi della Fiom che non ha firmato il contratto e che pure vanta una grande influenza tra i lavoratori (Carrieri, 2011a); il ripresentarsi, allo stesso tempo, di un problema di gestione del dissenso operaio, che si pensava sostanzialmen-

² Vedi la serie di contributi nel dossier *Il contratto collettivo è morto?*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 1 febbraio 2001.

³ Non verrebbe percepito affatto come un problema, invece, in un ordinamento molto diverso dal nostro come quello degli Stati Uniti.

te superato dopo tutto il dibattito e le riflessioni sull'impresa post-fordista basati sul coinvolgimento, il consenso, l'autoriflessività dei lavoratori (Bonazzi, 1992; Acocella, Leoni, 2011), come suggerito dai risultati di un interessante sondaggio tra i lavoratori ai cancelli di Mirafiori nei giorni del referendum (Boeri, Schivardi, 2011).

Nell'insieme si può parlare della vicenda come di un quadro desolante di errori, omissioni, sottovalutazioni, piccole o grandi furbizie, da parte di tutti gli attori organizzati coinvolti: una vicenda irritante, appunto, che si presta tuttavia a diversi tipi di reazione. Uno è quello di sostanzialmente «parteggiare per l'azienda», dal momento che il progetto di investimenti e sviluppo che promette fa bene all'economia e al lavoro nel nostro paese, e dal momento che i modi in cui il progetto è stato proposto/imposto, comunque li si giudichi nella forma, sono nella sostanza coerenti con le esigenze del capitale internazionale (che richiede libertà e velocità di decisione, e assicurazioni circa il comportamento conforme del lavoro e delle sue rappresentanze in tutti i luoghi produttivi in cui è impegnato, da utilizzare anche come segnali di forza e affidabilità da dare ai mercati).

Un altro, specularmente opposto, è quello di assumere posizione contro la strategia del «prendere o lasciare» dell'azienda, poiché la contropartita richiesta per l'attuazione del progetto Fabbrica Italia (peraltro mai realmente esplicitato) è giudicata non tanto, o non solo, molto onerosa sul terreno dei cambiamenti previsti nell'organizzazione del lavoro (pause, turni), ma soprattutto, o anche, lesiva di consuetudini consolidate e diritti acquisiti (per i lavoratori e per i loro rappresentanti), e forse anche di sospetta anticostituzionalità.

Ma si può anche reagire in altri modi di fronte a questa vicenda, prendendone in qualche modo le distanze al di là degli aspetti peculiari e contingenti, o per ricollocarla in un contesto più vasto, ridimensionandone la carica dirompente specifica, o al contrario per trarne implicazioni di portata più generale. È in queste due diverse direzioni che intendo ora muovermi.

2. Un quadro in fondo non così inadeguato?

È indubbio che, se si guarda al contesto delle relazioni industriali nel nostro paese in un'ottica più ampia, basata su dati di fatto e in una prospettiva di comparazione con altri paesi europei, le cose non stanno propriamente co-

me nella vicenda della Fiat; o quanto meno non assumono contorni altrettanto decisi di contrapposizione netta dei modi di interpretare la realtà, e agire di conseguenza, come in questo caso. Le vicende delle relazioni sindacali alla Fiat, in particolare delle relazioni tra l'azienda e la Cgil, sono sempre state un po' diverse rispetto a quanto avveniva nel resto del paese, a cominciare da quanto parallelamente accadeva nella vicina Milano, oltre che nelle altre regioni del Nord. Quello della Fiat è sempre stato un caso atipico, e non paradigmatico, delle relazioni industriali in Italia. Certo, per la dimensione quantitativa dell'azienda, per la capacità di assurgere a emblema del modello di sviluppo (e poi della sua crisi), per l'influenza enorme esercitata a livello politico, le vicende della Fiat sono state ampiamente utilizzate come simbolo di quanto avveniva nel paese, e le tappe delle relazioni industriali alla Fiat – con i loro esiti in termini di «vittorie» e «sconfitte» per i sindacati dei metalmeccanici – come stilizzazioni a tinte nette di vicende molto più sfumate, se non del tutto diverse, a livello generale⁴.

In realtà, se ci limitiamo all'oggi, si può ad esempio osservare che prima e dopo le vicende recenti alla Fiat i sindacati hanno continuato a firmare accordi unitari⁵. Nel settore privato, dopo le intese sul modello contrattuale del 2009 cui non ha aderito la Cgil, sono stati unitari gli oltre 40 rinnovi contrattuali firmati nel 2009 e 2010, a parte quello dei meccanici (Mascini, 2010a). E non si tratta solo del fatto che in questi casi le parti coinvolte – le organizzazioni degli imprenditori e i diversi sindacati – hanno agito per giungere a intese su cui ottenere il consenso di tutti. Si tratta soprattutto del fatto che gli accordi unitari sono (quanto meno spesso) capaci di innovazione: nel caso dei chimici, ad esempio, il contratto tende ad assumere la logica di accordo-quadro «generatore di linee guida per la contrattazione collettiva» a livello aziendale, volto a «orientare i comportamenti» delle parti più che a predeterminarli (De Luca, 2010); nel caso del turismo, il contratto introduce procedure rapide e semplificate, ma allo stesso tempo tese a tutelare i lavoratori, nell'utilizzo di un aspetto cruciale (un tempo osteggiato dai sindacati) quale quello del ricorso alle forme di «esternalizzazione» dei servizi (Paparazzo, 2010); nel caso del settore tessile, il contratto definisce in modo molto esteso e aperto lo spazio per la con-

⁴ Sulla particolarità dell'interlocutore Fiat nelle relazioni industriali, vedi anche Mascini (2010c).

⁵ Sul tema ci si permette di rimandare anche a Regalia, Galetto, Tajani (2010).

trattazione decentrata e introduce, in via sperimentale, modalità nuove di «riconoscimento dei migliori comportamenti organizzativi», e, sempre in via sperimentale, procedure di «negoziazione di anticipo» di flessibilità degli orari per far fronte alle variazioni imprevedute degli andamenti produttivi (Monaco, 2010).

Unitari hanno continuato inoltre a essere la gran parte degli accordi aziendali, anche quelli con grandi imprese del settore metalmeccanico, quali Whirlpool, Indesit, Electrolux, Italtel. Non solo: in molti casi gli accordi aziendali (come del resto avviene da tempo)⁶ hanno affrontato problemi di riorganizzazione, riconversione o rilancio produttivo, anche stabilendo in modo concordato deroghe a quanto previsto dai contratti nazionali. Del resto, la possibilità di derogare a livello aziendale (in modo concordato e controllato) a disposizioni del contratto nazionale era stata formalmente e unitariamente prevista dal contratto nazionale dei chimici già prima della riforma degli assetti contrattuali del 2009.

Unitario è stato l'accordo innovativo, firmato nel 2008 tra Farindustria e i sindacati dei chimici, per la riqualificazione e la ricollocazione guidata dei circa 5 mila esuberanti del settore farmaceutico mediante il progetto Welfarma (Glassner, Keune, 2010). Definito dagli ideatori «nuovo modello di welfare», Welfarma, che non prevede costi aggiuntivi rispetto a quelli degli accordi aziendali dal momento che utilizza quanto già disponibile come ammortizzatori sociali, doti formative e contributi all'autoimprenditorialità, è uno strumento a carattere volontario e sperimentale, che si affianca alle disposizioni contrattuali e di legge, mettendo a disposizione delle aziende e dei lavoratori una rete basata sulla collaborazione tra le agenzie per il lavoro e il ministero del Welfare e l'attivazione di Italia Lavoro. Attraverso di essa ci si prefigge di promuovere la riqualificazione mirata delle persone secondo l'ottica di *welfare negoziale* che caratterizza la tradizione di relazioni industriali del settore.

E unitariamente si è continuato a raggiungere intese per lo sviluppo, l'ambiente e la sicurezza, e altro ancora, a livello locale. È del febbraio 2011 la firma, ad esempio, del «Patto per lo sviluppo sostenibile, la qualificazione dell'occupazione, la competitività del sistema economico locale» tra l'associazione locale degli industriali e Cgil, Cisl e Uil di Treviso. In esso ci si impe-

⁶ Si possono in proposito rileggere i risultati di ricerche di caso già degli anni ottanta (Regini, Sabel, 1989; Regini, 1991).

gna a sperimentare un «sistema innovativo di relazioni industriali a base territoriale» per aumentare la competitività del sistema economico locale, che prevede l'individuazione di parametri o indicatori di competitività aziendale in base a cui erogare aumenti retributivi, e che stabilisce inoltre una gestione bilaterale dei rischi della disoccupazione e l'iniziativa congiunta per lo sviluppo di politiche attive del lavoro, con il coinvolgimento delle istituzioni locali, volte alla formazione, riconversione e riqualificazione professionale dei lavoratori in una prospettiva di *flexsecurity*. E ancora a livello locale ha continuato a svilupparsi la strategia, forse poco conosciuta, della negoziazione unitaria del welfare con le amministrazioni locali per iniziativa dei sindacati confederali, in particolare delle organizzazioni dei pensionati, su cui negli ultimi 15 anni si sono raggiunti migliaia di accordi in materia di politiche e servizi sociali per la popolazione anziana e non solo (Colombo, Regalia, 2011): una strategia – è stato detto (Ballarino, 2009) – che si può considerare una sorta di «terza via» tra la concertazione locale istituzionalizzata promossa dall'alto (come nel caso dei patti territoriali della programmazione negoziata) e le iniziative di tipo più idiosincratico promosse su base volontaria dal basso.

Nel corso del 2010, dopo il congresso della Cgil, in cui si sono colti segni di svolta nei rapporti tra le confederazioni sindacali, e l'assemblea di Genova, in cui la Confindustria ha lanciato la proposta di un grande patto per lo sviluppo tra le parti sociali (Mascini, 2010a; 2010b), è anche ripreso il confronto unitario tra sindacati e associazioni degli imprenditori⁷. Dei sette tavoli di confronto sui temi della crescita e dell'occupazione che vengono quindi avviati, con la partecipazione di 23 associazioni imprenditoriali e delle quattro organizzazioni sindacali, a novembre ne risultano già chiusi quattro: ammortizzatori sociali, innovazione e ricerca, Mezzogiorno, semplificazione amministrativa (Nesci, 2010). Su altri due, fisco e spesa pubblica, federalismo e costi della politica, l'accordo è raggiunto poco più avanti. E benché sul tema più impegnativo, quello sulla produttività, la trattativa vada a rilento, è comunque evidente come un percorso di confronto tra tutte le parti sia possibile.

⁷ E ciò nonostante le «interferenze» della politica. Ci riferiamo, ad esempio, all'episodio del coinvolgimento di Cisl e Uil da parte del ministro delle Finanze in incontri riservati, da cui è stata esclusa la Cgil, per concordare misure di aggiustamento dei conti pubblici (Italia, 2010).

Si può osservare ancora che, in generale, nei luoghi di lavoro l'assenteismo o la scarsa disponibilità dei lavoratori a collaborare al buon funzionamento produttivo non sembrano costituire particolari problemi di fronte a cui cercare soluzioni di tipo autoritario. Che, al contrario, i casi di imprese di maggior successo – di cui si legge nei reportage giornalistici, e anche in ricerche di Confindustria – testimoniano piuttosto il diffondersi di modi di governo delle imprese basate sulla cooperazione e la partecipazione.

Si può sottolineare infine che, a differenza di quanto talvolta si sente dire, il nostro sistema contrattuale, che prevede un ruolo importante per il contratto nazionale, non costituisce affatto, come recentemente ha ricordato Gabaglio, che a lungo è stato segretario della Confederazione europea dei sindacati, un'anomalia in Europa. Che il problema è piuttosto l'insufficiente sviluppo di quella aziendale, cui peraltro si ricorre anche da noi – e spesso concordando deroghe al contratto nazionale – per il governo delle crisi e delle ristrutturazioni industriali o di fronte a nuovi progetti di sviluppo (Gabaglio, 2011), come abbiamo già ricordato.

Si può in definitiva dire che le caratteristiche delle relazioni industriali nel nostro paese sono complesse, articolate, contraddistinte dalla presenza di molte iniziative, anche a carattere sperimentale, a molti livelli. E benché il loro successo sia vario, nell'insieme non si tratta tuttavia di un quadro bloccato e ripiegato su se stesso.

È vero piuttosto che si tratta di un sistema che continua a essere connotato da un grado eccessivo, dato il contesto di pluralismo competitivo che lo caratterizza, di informalità delle prassi che riguardano i rapporti tra le organizzazioni di rappresentanza e dei modi di misurarne la rappresentatività. Se ci si pone in questa prospettiva, il problema delle relazioni italiane è dunque soprattutto questo.

Tra le associazioni degli imprenditori, la cui articolazione è da noi particolarmente complessa e frammentata⁸, sono da tempo in corso processi di accorpamento o federazione. Per quanto riguarda i sindacati non si può che auspicare di riuscire a disporre in tempi brevi di regole efficienti sulla rappresentatività e la democrazia. Questo è stato, del resto, il principale punto d'arrivo di tipo costruttivo cui è giunta la grandissima parte dei commenti all'indomani delle vicende alla Fiat. E, com'è noto, su questo esistono più

⁸ Si è prima ricordato come le recenti intese tra le parti sociali siano state firmate da ben 23 associazioni delle imprese.

progetti di intervento legislativo, e soprattutto il documento unitario concordato dalle confederazioni già nel 2008.

Non è affatto detto che ci si riesca, quanto meno in tempi brevi. Ma questo costituisce indubbiamente un obiettivo di fondo su cui impegnarsi. Analogamente, sempre più diffusa è la consapevolezza che occorrerebbe dare anche maggiore consistenza e stabilità, con un'opportuna normativa, alle prassi di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori, per cui i dipendenti si ritrovano a essere molto più impegnati di un tempo (Carrieri, 2011b). Questo è un secondo obiettivo largamente condiviso che ci si può proporre di raggiungere per rendere più efficiente il funzionamento del sistema.

3. Ma quali prospettive future?

C'è però anche un altro modo (molto meno rassicurante e nel complesso facile) di reagire all'irritazione di fronte ai recenti avvenimenti «sbagliati», da cui siamo partiti: un modo che non si basa tanto su una riflessione pratica (pur necessaria) sulle caratteristiche dell'attuale sistema di relazioni industriali in vista di un suo miglioramento, ma che parte da una domanda più generale e radicale. Ciò che ci si può chiedere è cosa oggi – nel 2011 e nei prossimi anni – significhi regolare e governare il lavoro nei paesi sviluppati, in un contesto di economia più integrata a livello internazionale e dominata dal capitale finanziario quale l'attuale.

Posto in questo modo il discorso va oltre il caso delle vicende alla Fiat. Soprattutto interessa indipendentemente da quelle vicende, benché esse si rivelino importanti, se ci si pone in questa prospettiva più ampia, in relazione ad almeno tre aspetti.

Il primo è che quelle vicende mettono in evidenza che sono concretamente possibili altre logiche d'azione e altri criteri di calcolo delle convenienze da parte delle imprese rispetto a quelli che hanno caratterizzato le relazioni industriali di tipo europeo, o, se si vuole, quelle tipiche dei modelli di capitalismo a economia coordinata di mercato (Hall, Soskice, 2001). Naturalmente l'abbiamo sempre saputo: ma un conto è esserne consapevoli in modo libresco e sul piano delle ipotesi teoriche, un conto è vedere cosa può realmente avvenire se vengono effettivamente adottati altri modi di calcolare ciò che conviene.

Il secondo è che esse mostrano che, di fronte a strategie di cambiamento dettate da considerazioni altre, esogene rispetto al quadro interno delle relazioni industriali e dell'economia di un paese, i modi d'agire e le schermaglie secondo i copioni noti e consolidati tra gli attori di quello specifico sistema nazionale di relazioni industriali possono condurre a esiti perversi, probabilmente imprevisi e anche non voluti, per tutti. Ha ragione Cella (2011) a sottolineare l'importanza, oggi più che mai, dell'unità sindacale, o quanto meno – ma si tratta di una soluzione più debole – di regole sulla rappresentanza, per poter rappresentare in modo efficace il lavoro nel nuovo contesto dell'economia internazionalizzata.

Il terzo è che di fronte alle ragioni del capitale internazionale appare particolarmente necessario un intervento dell'attore pubblico: attraverso politiche industriali, strategie di incentivazione al comportamento del capitale dietro garanzie, possibilmente coordinamento delle politiche a livello europeo o comunque sovranazionale. Il che è, o dovrebbe essere, molto diverso dal pensare di chiedere all'impresa di «mostrare “coscienza sociale”, facendo scelte antieconomiche» (Schivardi, 2010).

Di recente, di fronte al verificarsi sempre più frequente di eventi legati all'internazionalizzazione dei mercati, che hanno effetti imprevisi rispetto al funzionamento consolidato dei sistemi nazionali delle relazioni industriali, sta acquisendo nuova forza l'idea che a lungo andare sia inevitabile una qualche convergenza dei modelli di relazioni industriali dei paesi più avanzati verso le soluzioni di tipo neoliberista tipiche dei paesi a cultura anglosassone. L'assunto non è molto diverso da quello che caratterizzava gran parte delle discussioni di fronte ai programmi di flessibilizzazione dei mercati del lavoro nei paesi europei durante gli anni novanta, in cui la parola d'ordine prevalente era «deregolazione», vista come capitolazione del modello socialdemocratico. Un diverso approccio, che faceva più attenzione alle specifiche caratteristiche istituzionali dei vari sistemi e alle specifiche logiche di convenienza degli attori, aveva invece proposto un'interpretazione basata sull'idea della «ri-regolazione», in cui diveniva importante la sottolineatura non solo di ciò che veniva meno, ma anche di quanto veniva ricostruito (Esping Andersen, Regini, 2000).

Nel dibattito attuale l'attenzione viene piuttosto rivolta a indicatori quali la diminuzione dei tassi di sindacalizzazione, l'erosione dei sistemi di rappresentanza nei luoghi di lavoro, il venir meno della tenuta della contrattazione centralizzata e l'aumento generalizzato o il suo rimpiazzo con la contratta-

zione decentrata, se non con l'imposizione unilaterale dell'impresa, la disarticolazione dei sistemi di rappresentanza dei datori di lavoro, l'esaurirsi della concertazione centralizzata. Presi assieme essi possono essere visti come segni di una ineluttabile tendenza di tutte le economie europee a muoversi verso l'unica direzione di una soluzione liberista imposta dalla «globalizzazione».

Come già nel caso del dibattito sulla deregolazione dei mercati del lavoro, occorrerebbe in realtà entrare più nel merito della raccolta e della selezione (su cui ci sarebbe molto da dire), e soprattutto dell'interpretazione dei dati, che sono ancora troppo limitati e si prestano a interpretazioni contrastanti. Proprio partendo dall'analisi della contrattazione decentrata, basata sull'utilizzo delle clausole di apertura di fronte alla crisi, studi recenti sul caso tedesco hanno ad esempio proposto un'ipotesi interpretativa diversa, che non nega in via di principio la possibilità di una convergenza verso soluzioni di tipo liberista, ma che intravede allo stesso tempo anche i segni di una trasformazione, o di una riconfigurazione – in modo nuovo e in gran misura ancora da esplorare – del ruolo svolto dalle parti, in particolare dal sindacato, anche nei casi di *concession bargaining* (Haipeter, 2010).

In altri termini, anche in questo caso, con una migliore e più adeguata base di dati, si potrebbe forse giungere a osservare che le alternative disponibili sono maggiori di quelle immaginate, e che sono inoltre possibili situazioni caratterizzate da un certo eclettismo delle soluzioni praticate. Per quanto vada subito aggiunto che un conto è regolare mercati del lavoro (ancora sostanzialmente nazionali), un conto è intervenire su dinamiche in cui l'iniziativa dominante è quella del capitale internazionale.

Le prospettive sono in realtà molto fluide e poco prevedibili. Ciò che sembra comunque chiaro è che in un'ottica di medio-lungo periodo, se non si ritiene che sia inevitabile (o preferibile) lasciare sostanzialmente fare al mercato, e ci si pone invece seriamente in una prospettiva di immaginazione progettuale, occorre andare oltre la constatazione (pur doverosa) che diversi aspetti dei sistemi di relazioni industriali – e in particolare del nostro – continuano a svolgere in modo ragionevolmente positivo le loro funzioni; occorre soprattutto andare oltre l'idea che ciò che conta è fondamentalmente adoperarsi per salvaguardare quanto si è finora ottenuto, limitandosi a fare gli eventuali cambiamenti che si rendessero a tal fine necessari.

Occorre invece immaginare un riaggiustamento delle regole adatto a tener conto di un quadro che, anche (ma non solo) per effetto di un'economia più integrata a livello internazionale, si è fatto molto più vario, molto più in mo-

vimento e in rapida trasformazione: un quadro in cui il manifatturiero non è tutto, e in cui anche il manifatturiero non necessariamente ha le caratteristiche della produzione automobilistica; un quadro i cui contorni non si possono più comprendere se non in un'ottica più ampia di quella nazionale.

Ragionando ad alta voce – come dicevo all'inizio – si può pensare a una riconfigurazione dei modi di regolare il lavoro e delle relazioni tra gli attori lungo due direzioni, o lungo due assi, verticale e orizzontale, entrambi indispensabili, puntando a tener assieme diversi pezzi del problema che solitamente vengono considerati separatamente.

Da un lato, vi è una questione di articolazione e riarticolazione delle regole in senso verticale. Si noti che questo è qualcosa di più che rivedere il modello contrattuale. Occorre infatti immaginare come coordinare e armonizzare (e quanto) retribuzioni minime e condizioni d'impiego, soprattutto (ma non solo) delle imprese piccole e piccolissime: ciò apre il dibattito sulle funzioni del contratto nazionale (o comunque di una regolazione *multi-employer*). E occorre immaginare come incentivare e remunerare la produttività, come favorire, anche con soluzioni sperimentali, i modi per rendere più efficiente e sostenibile l'organizzazione del lavoro, e per coinvolgere i lavoratori nei miglioramenti della produzione: ciò rimanda al tema e alle potenzialità della contrattazione decentrata.

Allo stesso tempo occorre inoltre immaginare come favorire e regolare (in modi sia pure indiretti e soft, ma trasparenti e senza accordi sotto banco) i comportamenti e i movimenti delle imprese multi/transnazionali. Ciò richiede un forte intervento dell'attore pubblico – come già dicevamo prima – che operi con strategie di incentivazione e attrazione del capitale internazionale, attraverso politiche industriali, di sviluppo delle infrastrutture, di semplificazione delle procedure amministrative; e che sia in grado di definire o sovrintendere alla definizione di norme e procedure (accordi, piani d'impresa con indicazione di impegni, o altro) per indirizzarne il comportamento.

È del tutto irrealistico che autonomamente le parti sociali, all'interno di un singolo paese, individuino soluzioni che non siano fortemente squilibrate a favore degli interessi delle imprese transnazionali. Altrove, in Francia o in Germania, non è mai solo una questione di accomodamenti definiti autonomamente tra le parti: non è semplicemente una questione di disponibilità e clausole d'apertura; è anche una questione di leggi e interventi dei governi. Perché sia possibile una qualche forma di cooperazione al livello della

produzione, che non sia solo di coinvolgimento paternalistico di tipo individuale, occorre qualche forma di bilanciamento e contrappeso dell'asimmetria dei rapporti di potere: una legge sulla rappresentanza, un sostegno all'informazione e all'effettiva partecipazione dei lavoratori e/o delle loro rappresentanze nelle decisioni che li riguardano, e simili.

Occorre inoltre far funzionare, potenziare, se necessario reinventare, la strumentazione e le istituzioni di relazioni industriali di livello sovranazionale. Dagli *European*, o anche *global*, *works councils* agli *International framework agreements*, negli ultimi 15-20 anni si sono diffusi modi e spazi di confronto, di scambio di informazioni, di ricerca (pur timida) di accordi a livello sovranazionale (europeo o globale), le cui potenzialità sono da scoprire, da sperimentare, da inventare (Stavis, 2010). Da noi è diffuso un notevole disinteresse carico di scetticismo nei confronti di queste opportunità. Non così altrove. Il punto è che certamente questi strumenti non sono la stessa cosa della contrattazione collettiva né dei diritti di informazione che conosciamo. Ma neppure potrebbero esserlo: nel nuovo spazio in cui si muovono le aziende più dinamiche, grandi o piccole che siano, le regole, se si riesce a definirle, non possono che essere diverse (più fluide, basate su principi di reputazione) da quelle cui siamo abituati. Ciò non significa che siano irrilevanti per la costruzione, per prove ed errori, di modi nuovi di coordinamento transnazionale/sovranazionale delle condizioni d'impiego. Il recente «Accordo in materia di anticipazione del cambiamento e dell'evoluzione in Alstom», firmato il 31 gennaio 2011 dalla multinazionale Alstom (che occupa nel mondo 80 mila persone, di cui 48 mila in Europa e 3.700 in Italia) e la Federazione europea metalmeccanici per la gestione coordinata di un processo di ristrutturazione (Nesci, 2011), può esserne un esempio.

Una riconfigurazione delle relazioni industriali e dei suoi attori organizzati adatta al contesto globale non è realmente pensabile se non allungando lo spazio della regolazione verso l'alto, ma anche verso il basso, oltre che ricalibrando meglio obiettivi, funzioni, competenze ai tradizionali livelli nazionale e decentrato. E per allungamento verso il basso intendo qui la necessità, nel ripensare al futuro delle relazioni industriali, di affrontare la questione, difficilissima ma fondamentale, dell'economia sommersa e del lavoro irregolare e illegale. Di solito non se ne parla quando si ragiona sulle prospettive delle relazioni industriali; dovrebbe invece costituirne uno dei capitoli preliminari, dal momento che si tratta di una questione che sta in qualche modo sotto alle altre, minandone impercettibilmente la solidità, pregiudicandone

le possibilità di successo e contribuendo, da un lato, alla riproduzione di quel dualismo del mercato e delle condizioni di lavoro che costituisce un grave fattore di disegualianza, dall'altro, alla diffusione di una cultura del compromesso e dell'illegalità.

Queste ultime considerazioni ci portano all'altro asse intorno cui immaginare una riarticolazione delle relazioni industriali per renderle più adeguate alle mutate circostanze: quello di tipo orizzontale, con ciò facendo riferimento ai modi di regolare le dinamiche della domanda e dell'offerta di lavoro attorno, al di fuori, in spazi circostanti, rispetto al sistema delle imprese.

Una riconfigurazione delle regole tutta giocata entro i confini dell'impresa (pur in un'ottica transnazionale) e dei settori produttivi sarebbe oggi davvero limitata. Sarebbe la riproposizione della vecchia logica dei modelli di tipo industrialista, fondati sulla centralità della produzione di fabbrica da parte di lavoratori con contratti di lavoro uniformi a tempo indeterminato. Da questo punto di vista, ragionare sul caso della Fiat può far perdere di vista che le cose sono molto cambiate.

Per dirla in altro modo, pensare che per tutelare i lavoratori il problema sia essenzialmente quello di fare dei buoni contratti, trovando i migliori nuovi equilibri tra accordi aziendali e nazionali, o anche europei, è una forte, e un po' irrealistica, semplificazione. È come immaginare che le aziende continuino come in passato a essere i contenitori (stabili) del lavoro: di un lavoro che vi entra per sostanzialmente rimanervi.

Ma questo non è più vero da tempo. Sia perché molto lavoro rimane fuori o ai margini delle aziende presso cui pure presta la sua attività, sia perché molto frequenti sono divenuti i passaggi e gli spostamenti degli individui in più direzioni e a più livelli nel corso della loro vita lavorativa: dalla fase dell'istruzione a quella del lavoro (per il mercato) e viceversa; da un posto di lavoro a un altro, o da una posizione lavorativa a un'altra all'interno dello stesso posto; dalla condizione di occupato a quella di disoccupato in cerca di occupazione; da un tipo di contratto a un altro, o da una posizione di lavoro sommersa a una regolare, o dal lavoro in un paese a un altro; dal lavoro per il mercato al lavoro di cura e viceversa, o dalla vita «attiva» a una condizione «inattiva», spesso ricca di altre attività. Questi frequenti spostamenti dalla trama complessa, o queste transizioni (come le chiama Schmid, 2006), sono effetto delle trasformazioni dei sistemi produttivi e delle esigenze mutevoli delle imprese. Ma sono anche effetto delle trasformazioni che interessano la società e i comportamenti dei lavoratori (Regalia, 2009, p. 142).

In quest'ottica, una nuova frontiera per le relazioni industriali, in particolare per l'azione del sindacato, potrebbe dunque essere quella di ampliare progressivamente l'orizzonte dell'iniziativa, spostando il fuoco dell'attenzione dalla salvaguardia del posto di lavoro o di una specifica condizione lavorativa, comunque definita, entro i perimetri dell'impresa, alla promozione di modi di regolare e fornire solida tutela a tutte le svariate forme di transizione sul mercato o di attività lavorative non saldamente ancorate all'appartenenza a una specifica impresa, che interessano gli individui e che sono richieste dall'attuale modo di funzionare dei sistemi produttivi nazionali e transnazionali.

Ciò implica uno sfondamento del terreno d'azione dall'impresa e dal settore produttivo al territorio e a nuovi spazi localizzati, di cui immaginare i contorni e sperimentare le potenzialità. Implica pertanto un forte investimento in innovazione: un investimento anche costoso, che potrebbe però permettere di individuare modi più appropriati per affrontare problemi oggi particolarmente caldi e irrisolti, quali quelli di un'effettiva rappresentanza degli outsider e dei lavoratori stranieri e dell'ideazione di logiche d'intervento credibili ed efficaci per rendere meno conveniente e ridimensionare il lavoro nero e informale.

In effetti, lo sviluppo della contrattazione decentrata in azienda, su cui per tante buone ragioni si riversano oggi molte attese, può condurre a effetti perversi se non si combina con un parallelo sviluppo di una rete d'iniziative consolidate esterne all'impresa che vi facciano in qualche modo da contrappeso, e che permettano di controbilanciare la naturale tendenza dell'azione autonoma delle parti sociali interne all'impresa a cercare di massimizzare la propria utilità lasciando chi è fuori dai perimetri aziendali al proprio destino.

Governare le transizioni sul mercato dovrebbe, in definitiva, permettere di saldare idealmente il rapporto tra chi è o si muove sul mercato, chi, ancora o (per qualsiasi ragione) temporaneamente, non lo è, e chi ne esce (non necessariamente in modo definitivo), aprendo nuove prospettive allo sviluppo di programmi di welfare sul territorio e di misure per promuovere la sicurezza del lavoro in cui combinare protezione universale e opportunità individuali.

Naturalmente, si può ritenere che sia più opportuno cercare, con maggior prudenza, di ritoccare intanto ciò di cui disponiamo. In ogni caso occorre non perdere di vista che nel nuovo contesto di internazionalizzazione accelerata dell'economia la logica dell'*open shop* (Cella, 2011), svincolato da regole e controlli, può diventare o ritornare a essere possibile anche nei paesi della vecchia Europa.

Bibliografia

- AA.VV. (2011), *Il contratto collettivo è morto?*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 1 febbraio.
- Acocella N., Leoni R. (2011), *Se Marchionne studiasse alla London School*, in *Eguaglianza & Libertà on line*, 26 gennaio.
- Ballarino G. (2009), *Tra concertazione istituzionalizzata e sperimentazione. La regolazione locale concertata delle nuove forme d'impiego in Lombardia*, in Regalia I. (a cura di), *Regolare le nuove forme d'impiego. Esperimenti locali di flexicurity in Europa*, Milano, Franco Angeli.
- Bavaro V. (2011), *Ispirazione per un nuovo modello*, in *Il Diario del Lavoro*, 17 gennaio.
- Boeri T., Schivardi F. (2011), *I perché del voto alla Fiat*, in *www.lavoce.info*, 25 gennaio.
- Bonazzi G. (1992), *Il tubo di cristallo*, Bologna, Il Mulino.
- Carrieri M. (2011a), *La rappresentatività sindacale: regolare si può*, in *Il Diario del Lavoro*, 24 gennaio.
- Carrieri M. (2011b), *Partecipazione. Si aprono forse nuove prospettive*, in *Il Diario del Lavoro*, 3 febbraio.
- Cella G.P. (2011), *Parrà strano, ma ci vuole unità sindacale*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 1 febbraio.
- Colombo S., Regalia I. (2011), *Sindacato e welfare locale. La negoziazione delle politiche sociali in Lombardia nel primo decennio degli anni Duemila*, Milano, Franco Angeli.
- De Luca M. (2010), *Un contratto per nuove relazioni industriali*, in *Il Diario del Lavoro*, 9 marzo.
- Esping Andersen G., Regini M. (2000), *Why De-Regulate Labour Markets*, Oxford, Oxford University Press.
- Gabaglio E. (2011), *Allineati alle esperienze europee*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 1 febbraio.
- Glassner V., Keune M. (2010), *Negotiating the Crisis? Collective Bargaining in Europe during the Economic Downturn*, working paper n. 10, Industrial and Employment Relations Department, Ginevra, Ilo, marzo.
- Haipeter T. (2010), *Erosion, Exhaustion or Renewal? New Forms of Collective Bargaining in Germany*, paper presentato alla Conferenza *Employment Regulation after Standard Contract of Employment: Innovations in Regulatory Design*, Bellagio, 20-24 settembre.

- Hall P.A., Soskice D.W. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford-New York, Oxford University Press.
- Italia G. (2010), *Insieme all'unità d'azione se ne va l'autonomia*, in *Eguaglianza & Libertà on line*, 17 luglio.
- Mascini M. (2010a), *Unità sindacale. Ma adesso partirà davvero una nuova stagione?*, *Il Diario del Lavoro*, 7 maggio.
- Mascini M. (2010b), *La svolta di Genova*, in *Il Diario del Lavoro*, 27 settembre.
- Mascini M. (2010c), *Se il Lingotto sbatte la porta: effetto domino? Non è detto*, in *Il Diario del Lavoro*, 7 dicembre.
- Monaco M.P. (2010), *Tessili. Le innovazioni del contratto*, in *Il Diario del Lavoro*, 23 giugno.
- Nesci F.R. (2010), *Dialogo imprese-sindacati. In dirittura d'arrivo altri due accordi*, in *Il Diario del Lavoro*, 25 novembre.
- Nesci F.R. (2011), *Alstom. Il 93% dei lavoratori dice sì all'accordo sindacale*, in *Il Diario del Lavoro*, 24 febbraio.
- Paparazzo E. (2010), *Turismo. Le innovazioni del contratto*, in *Il Diario del Lavoro*, 11 marzo.
- Pero L. (2010), *Partecipazione e innovazione* (intervista a Pero L., realizzata da Bertocin B.), in *Una Città*, 178, ottobre.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Regalia I., Galetto M., Tajani C. (2010), *Osservazioni sulle relazioni industriali nei casi di contrattazione separata*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, LXI, 1.
- Regini M. (1991), *Confini mobili*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M., Sabel C. (a cura di) (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Schivardi F. (2010), *I doveri di Fiat e quelli dello Stato*, in *www.lavoce.info*, 9 febbraio.
- Schmid G. (2006), *Social Risk Management through Transitional Labour Markets*, in *Socio-Economic Review*, 4, 1, pp. 1-33.
- Stavis D. (2010), *International Framework Agreements and Global Social Dialogue*, Employment working paper n. 47, Ginevra, Ilo.
- Streeck W., Thelen K. (2005), *Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies*, in Streeck W., Thelen K. (a cura di), *Beyond Continuity*, Oxford, Oxford University Press.

Gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali

Tiziano Treu

Il dibattito attorno agli accordi Fiat, quello di Pomigliano e quello di Mirafiori, e sulle sue implicazioni circa l'assetto della contrattazione collettiva italiana, è molto condizionato dalla specificità dei suoi contenuti, dalle divisioni intervenute fra i maggiori sindacati, nonché dai rapporti, problematici e incerti, con le strategie della Fiat, nazionali e internazionali. Questi aspetti hanno una rilevanza indubbia, ma non possono essere considerati fuori dal contesto, quasi come indice di un'anomalia del caso Fiat o del personaggio Marchionne. Valutazioni orientate in questo senso si riscontrano in molte polemiche recenti, a conferma di un certo ideologismo e del provincialismo dei nostri osservatori. Ma farsi condizionare da una simile ottica parziale preclude la piena comprensione delle implicazioni del caso Fiat, che vanno oltre le specificità delle soluzioni adottate (oltretutto diverse anche fra le vertenze di Pomigliano e Mirafiori). Lo ha dimostrato l'iniziativa di Federmeccanica non solo di denunciare il contratto collettivo dei metalmeccanici, ma di mettere in discussione la stessa supremazia del contratto nazionale rispetto agli accordi aziendali (Del'Aringa, 2010; Mariucci, 2010; Cella, 2010; Leonardi, 2010; Morese, 2011; De Luca Tamajo, 2010).

Le implicazioni di tali iniziative vanno oltre le particolarità del contesto italiano perché investono la capacità di tutti i sistemi contrattuali e sindacali, costruiti in contesti nazionali e sostenuti da attori pure nazionali, di funzionare nell'ambito dei mercati globalizzati e di reggere le pressioni che tale nuovo contesto esercita sugli attori del sistema, le parti sociali e lo Stato nazionale. Non a caso la pressione sui sistemi nazionali di contrattazione collettiva è andata crescendo già prima dell'attuale crisi finanziaria ed economica, in parallelo con l'aprirsi dei mercati globali. Nel

* Tiziano Treu, senatore, vicepresidente dell'XI Commissione permanente Lavoro e previdenza sociale.

contempo si sono moltiplicati i segnali di criticità degli stessi sistemi, a cominciare dalle spinte al decentramento delle strutture contrattuali e dalla rottura dei quadri di regolazione nazionale in molti ordinamenti europei, emblematizzati dai contratti cosiddetti di concessione e dalle clausole in deroga.

Queste pressioni hanno investito tutti i sistemi contrattuali, non solo quelli europei ma anche quelli anglosassoni e degli Stati Uniti, che sono privi di una struttura di contrattazione nazionale e di una regolazione contrattuale e legale di carattere generale e tendenzialmente rigida. Nell'assetto fortemente decentrato della contrattazione di quei paesi la pressione concorrenziale si è scaricata direttamente sulle singole aziende, senza le difese e i condizionamenti presenti nei paesi europei nei quali operano regole generali di legge e di contratto. Una situazione simile potrebbe verificarsi anche in Italia se cadesse il sistema di contrattazione nazionale, come ipotizzato dalla proposta di Federmeccanica (Treu, 2011).

Negli Stati Uniti la rottura delle prassi contrattuali storiche si è consumata caso per caso a livello aziendale. Le difficoltà aziendali hanno costretto spesso i sindacati ad accettare accordi concessivi, cioè peggiorativi rispetto alle condizioni preesistenti. La formula è appunto quella del *concession bargaining*, opposta ai tradizionali accordi acquisitivi, e non quella degli accordi in deroga, che implica la divergenza delle intese aziendali rispetto a fonti nazionali o comunque sovraordinate. La pratica del *concession bargaining* negli Stati Uniti è non a caso antecedente a quella diffusa nel contesto europeo e nella stessa Gran Bretagna, che mantiene, pur con una struttura contrattuale fortemente articolata, esempi di contrattazione settoriale e strutture di controllo sindacale più centralizzate che negli Stati Uniti. Infatti, le prime esperienze analizzate di *concession bargaining* risalgono negli Stati Uniti agli anni settanta, a conferma della rilevanza della struttura contrattuale anche per questo fenomeno (Bordogna, 1985). In un ordinamento come quello statunitense, privo di regole generali e con debole legislazione protettiva, le singole aziende hanno dovuto fronteggiare isolatamente le pressioni competitive e quindi accettare adattamenti contrattuali anche in presenza di crisi circoscritte, che in un contesto di contrattazione nazionale e di legislazione protettiva come quello europeo avrebbero potuto essere superate. Conseguentemente i contenuti e le forme di *concession bargaining* negli Stati Uniti sono alquanto diversificate e legate alle circostanze aziendali. I parametri per la

loro valutazione sono le circostanze del caso e la storia precedente della contrattazione aziendale; oppure il confronto con casi simili nei settori, come l'auto, dove esistono poche grandi aziende e opera una sorta di *pattern setting* fra la contrattazione svolta in queste aziende.

Le implicazioni della contrattazione concessiva degli Stati Uniti sono più ampie di quelle rilevabili nella nostra esperienza, perché riguardano le sorti di una negoziazione aziendale che regola l'intera gamma delle condizioni di lavoro; non solo quelle attinenti al rapporto singolo, ma anche quelle previdenziali, dai fondi pensione alla previdenza sanitaria, largamente dipendenti dalle contribuzioni aziendali. Una posta in gioco così alta dà ragione della criticità di quegli episodi e della durezza delle concessioni cui sono indotti i sindacati per salvare non solo l'occupazione, ma le proprie condizioni di welfare attuali e future.

Clausole derogatorie e contratti di concessione si sono andati diffondendo da anni anche in ordinamenti più strutturati del nostro come quello tedesco, fino a interessare interi settori contrattuali (vedi i dati di Hassel, 2010). La crisi scoppiata nel 2008 ha aggravato tali criticità, moltiplicando le deroghe alle regole generali dei contratti e incrinando gli assetti sociali ed economici prevalenti nei vari paesi. I due aspetti della crisi hanno interagito l'uno con l'altro, più che in passato. Il che riflette l'accresciuta interdipendenza fra le varie componenti dei sistemi, tipica anch'essa delle strutture socio-economiche moderne. Queste implicazioni della globalizzazione e della crisi sul complesso delle relazioni industriali e sociali sono al centro delle analisi, non solo degli osservatori, come testimoniano fra l'altro i temi dei recenti congressi dell'Associazione internazionale di relazioni industriali (Iira), ma degli organismi internazionali competenti in materia sociale: l'Ilo, la Commissione europea, la Fondazione di Dublino e le organizzazioni europee delle parti sociali.

Una riflessione di questa ampiezza, accompagnata dalle indagini comparate, è utile per valutare con maggiore compiutezza anche le implicazioni del caso Fiat e le prospettive del nostro sistema contrattuale. Le risposte alla globalizzazione e alla crisi dipendono da fattori che vanno oltre le variabili strettamente lavoristiche e sindacali, come mostrano le indagini comparate; non solo dalla strategia delle parti ma dalla situazione economica del paese, dal posizionamento dei diversi settori produttivi, dalle condizioni anche contingenti delle singole aziende, fino al ruolo dei governi nazionali e locali che continuano a essere rilevanti, nonostante la

globalizzazione, sulle dinamiche industriali e sindacali. Lo confermano tutti gli interventi recenti di esecutivi anche di diverso orientamento politico. Infatti le risposte dei sistemi nazionali alle sfide della globalizzazione e della crisi presentano non poche diversità all'interno della stessa Unione Europea, che pure si ispira a un modello sociale comune, che valorizza istituzionalmente il metodo contrattuale e il dialogo fra le parti.

Le vertenze recenti indicano la persistenza di diversità nazionali anche nelle nostre materie e una accentuata competizione fra i vari ordinamenti nazionali (Visser, 2004). Secondo alcuni suggeriscono in realtà una dicotomia crescente fra la europeizzazione e la nazionalizzazione delle relazioni industriali. La europeizzazione non dipende più tanto, come si è tradizionalmente pensato e auspicato, da una armonizzazione verticale indotta dalle autorità comunitarie, quanto dal confronto orizzontale e dalla competizione fra diverse politiche nazionali e persino locali. Queste tendenze si manifestano nelle diverse strategie politiche e sindacali di due gruppi di paesi: quelli dell'area del marco (Germania, Austria, Olanda, Belgio, Francia e Danimarca) e quelli dei paesi mediterranei (Spagna, Italia, Grecia e Portogallo) e per altro verso gli altri paesi di recente europeizzazione, non ancora entrati nell'area euro. Non posso approfondire questi orientamenti europei, che pure sono rilevanti e ne parlerò. Voglio invece indicare subito alcune tendenze convergenti, nonostante le diversità nazionali, che riguardano direttamente il ruolo delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva nel fronteggiare la crisi.

La tendenza più evidente è quella verso il decentramento, che investe in misura maggiore o minore tutti i sistemi europei, compresi quelli a struttura contrattuale centralizzata, come i paesi nordici e in parte l'Italia (Cella, Treu, 2009). Tale tendenza è apparsa già negli anni ottanta, con le spinte alla negoziazione relativa alla riduzione degli orari di lavoro e agli orari flessibili; si è estesa poi ad altri contenuti del rapporto, fino agli aspetti retributivi. I motivi addotti a fondamento di questa tendenza non sono contingenti, ma riguardano le determinanti strutturali del sistema, in particolare la diversificazione dei sistemi produttivi, dei mercati del lavoro e della composizione della manodopera indotta dalle innovazioni tecnologiche e organizzative, che rendono meno praticabili forme regolatorie standardizzate per interi settori. La accresciuta competizione internazionale ha enfatizzato la stessa tendenza, perché ha ridotto la funzione storica dei contratti nazionali di togliere le condizioni di lavoro dalla con-

correnza fra le diverse imprese nazionali. Questa funzione viene meno o si indebolisce nella misura in cui i mercati dei prodotti sono integrati a livello sovranazionale (Visser, 2004). Si riduce l'interesse delle imprese, specie quelle più esposte alle pressioni competitive, a seguire regole comuni, anche se dettate dalle loro organizzazioni, come si è visto emblematicamente nel caso Fiat.

La globalizzazione spinge in tale direzione, anche perché rende meno utile, pur senza eliminarlo, l'intervento dello Stato nelle relazioni industriali, che è stato storicamente un fattore determinante per la centralizzazione delle strutture contrattuali (Cella, Treu, 2009, p. 31). La globalizzazione e la crisi hanno modificato anche le tendenze storiche per cui le fasi basse del ciclo normalmente favoriscono la centralizzazione. Tali tendenze sono state sostenute in passato per l'esigenza, condivisa dagli imprenditori, di controllare centralmente le dinamiche salariali, in un contesto inflazionistico. A fronte delle pressioni competitive questa preoccupazione degli imprenditori cede il passo all'esigenza di ridurre l'incidenza degli istituti, non solo salariali ma soprattutto organizzativi e normativi, che ostacolano le flessibilità e le innovazioni produttive necessarie a rispondere alle mutevoli richieste dei mercati internazionali e ai fattori di qualità e affidabilità soprattutto in periodi di difficoltà di crescita (Cella, Treu, 2009). Non a caso i tentativi di far rientrare le dinamiche contrattuali entro regole centrali, secondo la tradizione, sono sostenuti soprattutto dai sindacati, dalle strutture di vertice, più che dalle strutture di base (i consigli tedeschi negoziano accordi aziendali senza neppure avvertire le organizzazioni sindacali nazionali).

Tali tentativi hanno avuto esiti alterni nei vari paesi, in dipendenza dagli atteggiamenti, di sostegno o meno, dei poteri pubblici e della loro residua efficacia. In ogni caso la negoziazione di vertice riconosce margini crescenti di autonomia ai livelli negoziali decentrati. In realtà i sistemi contrattuali a più livelli, come il nostro (ed altri europei), risentono di spinte contrastanti e riflettono tendenze ambivalenti degli imprenditori, più ancora che dei sindacati. Da una parte, la maggioranza degli imprenditori, specie quelli più piccoli e meno esposti, sembra ancora apprezzare la funzione stabilizzatrice e pacificatrice del contratto collettivo nazionale; dall'altra, richiede più flessibilità per adattare o cambiare le regole nazionali. Mentre non mancano le imprese, per ora una minoranza ma in crescita, che puntano al superamento del contratto di categoria o addirittura

tura all'uscita tout court dal sistema contrattuale collettivo. Proprio per rispondere a queste pressioni si sono introdotte le clausole di deroga, via via diffuse in quasi tutti i sistemi contrattuali europei. Questa è la risposta più rilevante, anche se non l'unica, che i sistemi europei strutturati in più livelli contrattuali hanno predisposto per conciliare le spinte al decentramento e alla diversificazione delle condizioni di lavoro con il mantenimento di un quadro di regole generali. Tali clausole sono alquanto differenziate sia per i contenuti sia per le condizioni di applicabilità: il che riflette la diversa incidenza delle pressioni competitive sulle singole imprese, più ancora che sui diversi settori, in corrispondenza con le specifiche condizioni produttive.

I contenuti prevalenti riguardano – come si diceva – l'orario e le forme di organizzazione del lavoro, correlate alla diversificazione delle condizioni produttive e alle necessità di innovazioni e ristrutturazioni. L'intervento sugli orari è a sua volta diversificato, perché risponde sia all'esigenza di promuoverne la flessibilità sia alla necessità di aumentarne la durata (tramite per lo più il ricorso agli straordinari), in controtendenza rispetto a quanto avvenuto nei decenni passati. In Germania la tendenza è di tornare alle 40 ore, dopo la riduzione a 35 degli anni ottanta. Un contenuto frequente di questi accordi riguarda la definizione di periodi di orario ridotto, intesi a ridurre l'impatto occupazionale delle crisi con forme di compensazioni salariale a carico sia dei sistemi previdenziali, sul tipo della nostra cassa integrazione, sia delle parti datoriali. In questo, come in altri casi, le clausole di apertura, anche se negoziate in sede bilaterale dalle parti contraenti, sono accompagnate da interventi mediatori e di sostegno del potere pubblico (quindi hanno carattere sostanzialmente trilaterale) e talora da programmi di riqualificazione professionale dei lavoratori interessati (Seifert, 1999; Hassel, 2010; Haipeter, 2008).

Le clausole riguardanti la retribuzione hanno avuto una diffusione più recente legata alle pressioni della crisi, anche qui con significative varianti: da quelle che riguardano la riduzione o la soppressione di elementi accessori del salario, al differimento di aumenti previsti dai contratti nazionali, a vere e proprie riduzioni salariali, per lo più riferite ai lavoratori neoassunti; e, per altro verso, all'allargamento dei differenziali salariali, anche qui in controtendenza con i precedenti. Se questi sono i contenuti più frequenti delle deroghe, la tendenza è a generalizzarle e ad allargarne la portata, fino al punto che in paesi come il Belgio le deroghe ai contrat-

ti di settore sono ammesse su quasi tutte le materie, previa approvazione sindacale.

L'ampliamento dei contenuti si è accompagnato con una estensione degli ambiti e delle condizioni di applicabilità. Le deroghe riguardano ormai non solo situazioni di crisi aziendale, specificatamente accertabili, ma possono essere invocate anche da imprese profittevoli per reagire alle minacce alla loro competitività futura e per evitare delocalizzazioni (come nel caso Fiat), quindi in situazioni di meno agevole definizione e controllo da parte sindacale e dalle autorità pubbliche. In parallelo è cambiata la portata complessiva temporale di queste soluzioni derogatorie e quindi la loro rilevanza di sistema. Mentre nella concezione originaria, ancora riprodotta in molti testi, esse sono previste come eccezionali e temporanee, con riferimento a termini precisi o al superamento delle situazioni di crisi, la evoluzione dei loro contenuti prefigura una potenziale ricorrenza nel tempo, se non una vera e propria stabilità e normalità.

Analogamente diversificate, in dipendenza dagli stessi caratteri, si presentano infine le condizioni richieste nei vari sistemi per la attivazione delle deroghe. La contropartita più ricorrente di tali clausole, come dei contratti di concessione, comprende forme di garanzia occupazionale, prevalentemente di carattere difensivo. L'obiettivo è allargare gli spazi di flessibilità interna nell'uso della manodopera, tramite variazioni di orario e organizzative, per evitare l'alternativa della flessibilità esterna, cioè dei licenziamenti. Nei sistemi e nelle aree dove la presenza sindacale è più diffusa, la attivazione delle deroghe è condizionata all'approvazione, o quanto meno alla consultazione, dei sindacati, quelli locali come in Belgio e Danimarca, quelli nazionali come nel caso italiano (Visser, 2004). Ma la effettività dei controlli sindacali non è garantita di per sé dalle previsioni contrattuali, compresa la stessa contrattazione nazionale, in quanto dipende dalla capacità dei rappresentanti sindacali di incidere sulle circostanze specifiche e può variare secondo l'autorevolezza e i tipi delle rappresentanze aziendali. In sistemi come quello tedesco, con un canale doppio di rappresentanza, cioè con rappresentanze dei lavoratori in azienda distinte dalle organizzazioni sindacali, ancorché a esse legate, la pressione delle crisi induce spesso le prime ad agire con ampi margini di autonomia, cioè a concordare deroghe senza l'approvazione ufficiale delle seconde, e talora oltre i propri poteri formali, che non sono strettamente negoziali. La stessa pressione in altri casi induce alla introduzione di deroghe ai contratti nazionali per iniziativa unilaterale dell'impresa.

Questa evoluzione della pratica delle deroghe ha reso più evidenti le loro implicazioni di sistema, all'inizio largamente sottovalutate non solo in Italia. È oggetto di contrasti, anche in paesi a sindacalismo unitario e meno percorso da tensioni ideologiche del nostro. Si è arrivati a sostenere che la diffusione delle deroghe ha permesso al contratto nazionale di sopravvivere, ma cambiandone la sostanza, cioè trasformandolo da strumento regolatorio in senso stretto a una indicazione di quadro che ammette modifiche normative in direzioni più o meno favorevoli ai lavoratori e che stabilisce procedure per attribuire poteri ai vari attori e per risolvere le controversie relative. Si passerebbe da una forma di *hard law* a una di *soft law*, per usare termini entrati nel linguaggio giuridico recente.

Questa è una indicazione forse eccessiva o prematura. Ma indubbiamente l'uso allargato delle clausole di deroga mette in discussione alcuni principi fondamentali della contrattazione collettiva, come si è configurata fin qui: la uniformità delle norme generali, il principio cosiddetto del *favor* o del trattamento più favorevole, il diritto dei contraenti nazionali di controllare la applicazione delle regole da essi concordate, la intangibilità dei diritti acquisiti, il rapporto fra diritti collettivi e individuali, compresi quelli sanciti dalla legge. Tale aspetto è particolarmente enfatizzato e controverso nel caso Fiat. In realtà non trova corrispondenti a mia conoscenza in altri ordinamenti. Il che segnala una particolarità, se non un'anomalia, del caso Fiat. Ancora una volta la si dovrebbe valutare alla luce delle esperienze di altri paesi e di altre aziende che hanno affrontato situazioni di crisi senza sollevare tanto clamore. La clausola di controllo dell'assenteismo introdotta in versioni diverse negli accordi di Pomigliano e di Mirafiori risponde a situazioni anomale o a veri e propri abusi nelle assenze per malattia. La soluzione di sospendere la indennità integrativa nei primi giorni di malattia è criticabile sul piano dell'opportunità gestionale; perchè non mancano altri metodi per prevenire assenteismi anomali, metodi praticati in molte aziende anche delle dimensioni della Fiat. Non ritengo che invece essa si possa attaccare sul piano della legittimità, tanto meno costituzionale. La indennità integrativa di malattia è un istituto contrattuale e come tale modificabile in via contrattuale. Oltretutto è stato storicamente variabile, nella misura e nelle condizioni, secondo le valutazioni discrezionali dei negoziatori; e così risulta anche in quegli ordinamenti (non tutti) che hanno istituti simili.

Più delicata è la valutazione della clausola cosiddetta di responsabilità,

presente nei medesimi termini in entrambi gli accordi Fiat, perché coinvolge il diritto di sciopero e i suoi possibili limiti. Ho già argomentato altrove (Treu, 2010; vedi anche Romagnoli, 1988) che questa clausola non può essere censurata sul piano della legittimità, pur rappresentando una rottura rispetto alla nostra tradizione contrattuale, nazionale e aziendale. Salvo che nell'area dei servizi essenziali, si è evitato di definire limiti al conflitto sia in capo ai sindacati sia tanto più ai lavoratori. Le clausole di tregua (coraggiosamente) inserite in certi accordi degli anni settanta, fino all'accordo interconfederale del 1993, hanno trovato scarso seguito pratico. Mi limito a ricordare che la pratica delle clausole di tregua in entrambe le varianti è diffusa negli ordinamenti europei (Jacobs, 2007). È ritenuta legittima se contenuta in limiti circoscritti, coerenti con gli impegni assunti, come è nel caso Fiat, ed è parte integrante dei patti in deroga e degli accordi legati a situazioni di crisi. In tali situazioni l'obbligo di astenersi da contestazioni conflittuali e da comportamenti contrastanti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali è una garanzia di affidabilità degli impegni assunti. Per questo è una condizione che le aziende richiedono normalmente per chiudere gli accordi, mentre per i sindacati è un elemento rilevante di scambio per ottenere i risultati negoziali ricercati.

Le denunce di incostituzionalità riferite alle clausole degli accordi Fiat sono forzate; hanno attratto l'attenzione soprattutto nelle polemiche pubbliche, contribuendo a far passare in secondo piano altri aspetti di merito delle intese (Treu, 2010). Anche qui è utile il raffronto con le altre esperienze. L'opportunità delle deroghe si giudica dall'equilibrio raggiunto in concreto fra sacrifici richiesti ai lavoratori e impegni dell'azienda per superare la crisi e salvaguardare le prospettive dell'occupazione. L'equilibrio deve valutarsi riguardo sia ai sacrifici economici, spesso prioritari nelle esperienze straniere, ma non nel caso Fiat, sia alle modifiche dell'orario e delle modalità del lavoro. Questo secondo aspetto è particolarmente rilevante, non solo perché incide sulla qualità della vita in fabbrica, ma perché segnala le scelte di fondo con cui l'azienda si impegna per superare la crisi. Qui le esperienze concrete mostrano differenze rilevanti fra strategie di mero contenimento di costi e interventi finalizzati a innovazioni organizzative, tecnologiche e produttive. I sacrifici richiesti con le deroghe hanno un significato e prospettive di successo diversi se servono ad attivare scelte di quest'ultimo tipo e non si limitano a ratificare riduzioni di costi, che oltretutto di solito non bastano a sostenere la competitività.

Nel caso Fiat questi aspetti presentano criticità poco esplorate anche per l'incertezza delle indicazioni dell'azienda. Osservatori non prevenuti (Pero, 2011) hanno osservato ad esempio che il metodo Wcm adottato nell'industria dell'auto non determina necessariamente un peggioramento delle condizioni di lavoro, ma richiede di essere applicato in un contesto organizzativo e tecnologico innovativo; più di quanto non avvenga a Mirafiori e Pomigliano, che da questo punto di vista sono fabbriche obsolete. Ancora più rilevante è il fatto che la applicazione non può essere imposta dalla tecnostuttura, ma deve lasciare margini di flessibilità nell'attribuzione delle mansioni e degli orari per affidarle alle autodeterminazioni dei team di lavoro.

Tale esigenza richiama il tema del controllo sindacale, richiedendo un coinvolgimento partecipativo dei lavoratori nella gestione delle intese, specie per questi aspetti. Questi sono punti decisivi rilevati dalle esperienze straniere, in particolare da quella tedesca e dei paesi nordici, ove il sindacato ha forti capacità di incidenza nella vita di fabbrica. I sindacati di quei paesi accettano le clausole di deroga, anche se implicano sacrifici, purché esse siano controllate nei contenuti e negli ambiti di operatività e siano accompagnate da un'attività partecipativa: non solo quella regolata dalla legislazione sulla cogestione, ma quella riferita alle scelte quotidiane relative all'organizzazione del lavoro e della produzione, che sono le più rilevanti per le condizioni di lavoro, per la loro accettabilità e anche per il successo.

Il contesto sindacale e politico italiano non ha permesso il diffondersi di pratiche partecipative per motivi risalenti nel tempo e tuttora non superati: e la Fiat non è certo una eccezione. Un rafforzamento di tali pratiche aiuterebbe molto ad affrontare le difficili scelte imposte dalla crisi, non solo la questione delle deroghe. Lo dimostra il fatto che le aziende ove si sono praticate forme diffuse di coinvolgimento dei sindacalisti e del sindacato sono riuscite ad affrontare situazioni di crisi e di sviluppo con successo e senza i traumi registrati alla Fiat. C'è qualche segnale che l'accordo di Mirafiori mostri di voler imboccare questa strada, istituendo una rete di commissioni miste per seguire alcuni aspetti applicativi dell'intesa. Il giudizio finale sull'accordo dipenderà molto dalla capacità di queste commissioni di introdurre reali elementi di partecipazione nella gestione dei processi e delle innovazioni organizzative necessarie a migliorare la competitività aziendale. Si tratta di forme partecipative confacenti al-

la tradizione italiana, quindi non di tipo cogestionale: ma nonostante questo il loro utilizzo è importante, tanto più in un contesto difficile come la Fiat.

Le esperienze riscontrate nei vari paesi, sia di *concession bargaining* sia di deroghe contrattuali, confermano che esse stanno introducendo non semplici aggiustamenti al sistema tradizionale di contrattazione, ma un vero e proprio cambio di paradigma. Non sorprende che siano oggetto di valutazioni contrastanti. Anche osservatori non prevenuti riconoscono le criticità di tali esperienze e i rischi che esse comportano per il futuro dei rapporti collettivi. Il bilancio dei risultati non è ancora assestato, e variando secondo i contesti delle caratteristiche dei sistemi sindacali, degli orientamenti del governo e delle politiche pubbliche, che – come si diceva – sono ancora rilevanti.

L'esito degli scambi fra deroghe e obiettivi occupazionali dipende inoltre in buona misura da fattori esterni alle relazioni industriali riguardanti le politiche pubbliche, sia di sostegno al reddito dei lavoratori e alla loro riqualificazione sia di incentivo alle imprese e all'innovazione produttiva. Le ricerche disponibili segnalano casi di relativo successo in cui gli accordi in deroga, e in generale i Patti per l'occupazione e la competitività (Pec), hanno dato origine a scambi a somma positiva; in quanto i sacrifici richiesti ai lavoratori hanno avuto come contropartita effettive garanzie occupazionali da parte delle imprese, e in alcuni casi hanno favorito la ripresa dell'occupazione e miglioramenti della competitività aziendale. Ma queste esperienze creative sono relativamente limitate; come si è detto, *the high road is not too busy* (Hyman, 2010).

Nella gran parte dei casi le soluzioni accettate dal sindacato sono risultate prevalentemente difensive. Al di là delle formulazioni, gli stessi Pec hanno spesso rappresentato una variante dei contratti di concessione motivati dall'urgenza di prevenire o ridurre perdite occupazionali (Seifert, Massa, 2005). Per di più la dichiarata temporaneità delle deroghe è legata all'assunto, tutto da verificare, che la crisi sia un fenomeno temporaneo, cui si possono dare risposte temporanee. La ricerca dell'Ilo rileva che se la crisi dovesse continuare più a lungo del previsto, tali soluzioni risulterebbero insufficienti, sia per le finanze pubbliche, laddove chiamate in causa, sia per le condizioni e i redditi dei lavoratori (Glassner, Keune, 2010). Il che richiederebbe di rinegoziare le clausole, con maggiori difficoltà e maggiori conflitti di quanto non si sia verificato finora. Ma le stes-

se analisi riconoscono che il carattere prevalentemente difensivo di questi accordi è una conseguenza pressoché obbligata dell'attuale contesto economico e dello squilibrio nei rapporti di forza che esso comporta tra le parti.

In una prospettiva di sistema va considerato inoltre che queste deroghe possono essere un prezzo necessario per salvare i contratti nazionali di settore, laddove essi esistono. Il mantenimento di un quadro contrattuale di categoria, sia pure derogabile e meno stringente del passato, nonché di intese confederali, bipartite o tripartite di più ampio raggio, costituisce una salvaguardia contro il decentramento incontrollato che porterebbe dispersione dei trattamenti e delle condizioni di lavoro, o peggio contro l'elusione tout court delle regole contrattuali. Inoltre il mantenimento di contratti di categoria, nonostante l'impatto negativo dell'internazionalizzazione dei mercati sulla loro utilità per le imprese, riveste una rilevanza anche nello stabilizzare le previsioni aziendali circa l'evoluzione delle condizioni di lavoro e degli investimenti a lungo termine. Per altro verso, una base generale di regole e diritti può creare sicurezze e costruire un plafond per aggiustamenti flessibili necessari a livello decentrato. Si è sostenuto, con riferimento specifico alle esperienze tedesche, che le clausole di deroga sono una «riforma dall'interno» della contrattazione nazionale, alternativa all'uscita delle imprese dal sistema contrattuale e a una deregolazione del mercato del lavoro (Hassel, 2010) richiesta dalle imprese e talora avallata dal legislatore. In ogni caso le deroghe, e in generale le forme di decentramento organizzato, sono una risposta alla crisi che, per quanto limitata dalle contingenze, possono permettere la riduzione dei danni nell'immediato e, nella prospettiva di una ripresa economica, favorire una rinnovata dinamica contrattuale positiva, come mostrano i primi segnali dell'esperienza tedesca.

Per questi motivi si spiega come i sindacati di quei paesi abbiano ritenuto di avallare le varie forme di contrattazione in deroga, anche le più difficili, senza le lacerazioni verificatesi nell'esperienza italiana. D'altra parte una valutazione realistica, condivisa dalle forze sindacali e politiche di tali paesi, segnala che nelle attuali condizioni sfavorevoli di contesto sono impraticabili strategie di semplice difesa dello status e di rifiuto di ogni tipo di concessione. Strategie simili presentano il rischio di favorire una selezione avversa, cioè una conservazione dei diritti, nelle aree forti o più protette del mercato del lavoro, anche oltre il necessario a scapito del-

le realtà più deboli o più esposte, con la conseguenza di aggravare le divaricazioni nelle condizioni di lavoro e di pregiudicare il quadro di regole nazionali che costituisce la garanzia minima anche per i settori marginali del sistema. D'altra parte, in assenza di strategie sindacali di controllo degli accordi in deroga, lo stesso quadro legale potrebbe avallare tendenze a un decentramento senza regole. Va ricordato che questa è la situazione nel nostro sistema, perché la giurisprudenza prevalente riconosce che gli accordi in deroga alla contrattazione nazionale, in quanto atti di autonomia collettiva, sono comunque validi, anche oltre i limiti stabiliti dall'accordo interconfederale del 2009 e dai successivi contratti collettivi nazionali. Una analoga situazione è ipotizzata nell'ordinamento tedesco e paventata dai sindacati, anche perché i consigli aziendali sono relativamente autonomi dai sindacati nazionali e – come si diceva – hanno preso iniziative derogatorie forzando i limiti del quadro nazionale al di là dei loro poteri.

Voler difendere il sistema di contrattazione collettiva di categoria e confederale nei termini in cui ha funzionato nel secolo scorso, si è detto, è altrettanto illusorio che voler ricostituire uno Stato nazionale capace di determinare in toto le sorti dell'economia e del welfare (Visser, 2004). Tanto più che le reazioni di protesta di fronte alla crisi hanno portato a conflitti anche aspri, ma isolati, e non a mobilitazioni di massa. Né i sindacati nazionali, e le loro espressioni europee, al di là di una qualche «radicalizzazione» nelle dichiarazioni, hanno dato sostegno durevole a tali mobilitazioni (Hyman, 2010). Con il che le manifestazioni di protesta sembrano essersi esaurite o attutite, nonostante i persistenti disagi nelle condizioni occupazionali e di reddito di ampie fasce di lavoratori e il drammatico diffondersi della precarietà e della disoccupazione. Pur con questi condizionamenti, le tendenze della contrattazione sono lungi dall'essere omogenee e predeterminate. Alcune variabili rilevanti al riguardo sono interne alle dinamiche delle relazioni industriali. La maggior intensità della sindacalizzazione e la diffusione della copertura contrattuale hanno favorito un maggior controllo sindacale delle deroghe, con contenimento delle scelte unilaterali delle imprese, anche possibili soluzioni orientate all'innovazione qualitativa dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro e a un uso positivo della flessibilità.

Il controllo sindacale sull'uso delle deroghe è particolarmente accentuato nell'esperienza italiana, a quanto mi consta senza riscontri altrove. L'accordo interconfederale del 2009 ha infatti previsto una duplice forma di

controllo centralizzato sugli accordi in deroga: la definizione preventiva dei casi e delle materie suscettibili di deroga, con limiti rigorosi, e poi l'autorizzazione successiva all'attuazione della deroga da parte dei contraenti nazionali, su richiesta degli attori aziendali. Peraltro le indicazioni dell'accordo non sono state seguite nella contrattazione di categoria. La previsione di deroghe preesiste solo nel contratto dei chimici; essa non è stata ripresa nel contratto nazionale dei meccanici del 2009 non unitario. Gli ambiti e le condizioni della deroga sono stati definiti in un successivo adeguamento del contratto. Il che conferma l'incertezza e criticità della questione.

Altrettanto significativa nel caso italiano è la ricerca di soluzioni alternative capaci di contenere il ricorso alle deroghe. Un'indicazione in tal senso è contenuta nell'accordo interconfederale del 2009, che sollecita una semplificazione e riduzione del numero dei contratti collettivi nazionali. Tale direttiva è particolarmente rilevante nel nostro sistema, ove si riscontra una proliferazione estrema di contratti nazionali e dove i contenuti dei contratti sono sovraccarichi di norme regolatorie, anche di dettaglio, su tutti gli aspetti del rapporto di lavoro. Ridurre tale sovraccarico toglierebbe rigidità inutili e controproducenti alle normative contrattuali, permettendo di concentrare la tutela sugli aspetti essenziali delle tutele e lasciando spazio a scelte decentrate soprattutto in materie come l'orario e l'organizzazione del lavoro, che sono legate alle specifiche esigenze aziendali e oggetto tipico degli accordi in deroga (non solo nel caso Fiat). La semplificazione e il decentramento contrattuale inoltre servirebbero a ridimensionare la necessità di deroghe, limitandole a casi circoscritti e riducendo così i possibili rischi di destabilizzazione del sistema (che sono denunciati soprattutto dalla Cgil). L'ipotesi, ora in discussione sotto la spinta del caso Fiat, di definire normative specifiche per il settore auto non è priva di incognite e non è del tutto coerente con l'indicazione di ridurre il numero dei contratti. È presentata come un'occasione per allargare gli spazi della contrattazione decentrata sui contenuti indicati. Una scelta del genere richiederebbe il consenso di tutti i sindacati, compresa la Cgil, e dovrebbe inquadrarsi in una strategia complessiva. In realtà, se si vuole salvare il contratto nazionale dagli «assalti» delle deroghe o dalle uscite dal sistema esso dovrebbe essere semplificato e ampliato nel suo campo di applicazione per coprire quanti più settori possibili, fino a ipotizzare un contratto per tutto il comparto industriale, con norme di carattere generale che rappresentino la base per tutte le imprese (Cipolletta, 2011).

Ben diversa è l'ipotesi avanzata da Federmeccanica che prospetta la alternative fra contratto nazionale e contratto aziendale. Questa proposta, nonostante le espressioni minimizzanti, mette in crisi un punto essenziale dell'accordo del 2009, cioè l'equilibrio fra decentramento e contrattazione nazionale. Ipotizzare una alternative dell'accordo aziendale rispetto a quello nazionale implica una rottura della struttura contrattuale a due livelli su cui si è retto per decenni il nostro sistema. Il contratto nazionale può anche continuare, ma come un «optional», non come base comune di regole.

Il bilancio della contrattazione di crisi – come si è visto – è diseguale e dipende da variabili sia interne alle relazioni industriali sia di contesto economico e politico. È su questi fattori che occorre riflettere per valutare le esperienze in atto e per prefigurare le prospettive al di là delle contingenze specifiche. La tenuta del sistema tedesco anche nella gestione delle clausole di deroga è stato favorito sia dalla presenza di un sindacato unitario radicato a livello nazionale come in azienda sia dal carattere partecipativo delle relazioni industriali, sancito sul piano legislativo dalla normativa sulla cogestione (per le grandi aziende). Per altro verso, la solidità di quelle relazioni industriali è stata favorita non solo da interventi del potere pubblico di sostegno alle crisi aziendali e da politiche industriali rivolte a promuovere l'innovazione e la competitività del sistema produttivo. La situazione italiana presenta criticità su entrambi i versanti. I caratteri delle nostre relazioni industriali, specie in azienda, sono largamente conflittuali e le tensioni sono acute dalle divergenze esistenti fra i sindacati. Gli strumenti partecipativi configurati dalla contrattazione collettiva sono rimasti limitati, esposti alle tensioni conflittuali, osteggiati o sostenuti dalle organizzazioni imprenditoriali. Queste ultime hanno finora resistito ad accettare una normativa sulla partecipazione dei lavoratori alle imprese, anche nella versione «leggera» sancita dalle regole comunitarie sulla Società europea recepite nel nostro ordinamento (nel 2005) e riprese in recenti ddl in discussione in Parlamento (AS. n. 803, 2008; AS. n. 964, AC. n. 2688, 2009; AC. n. 1549, 2008). Non a caso esempi di gestione innovativa delle relazioni industriali, anche in situazioni di crisi e nelle intese in deroga, sono presenti in aziende che hanno accettato forme partecipative e si sono impegnate alla ricerca del consenso e del coinvolgimento dei sindacati. Detto questo, la pressione della crisi sulle relazioni industriali è destinata a durare e a mettere in discussione la tenuta anche

dei sistemi più consolidati. Gli strumenti ricordati e le misure di sostegno pubblico hanno permesso al sistema tedesco di contenere l'impatto della crisi e delle deroghe, ma non hanno impedito la erosione del sistema contrattuale, visibile nel calo della sindacalizzazione, nelle volontà autonomistiche, se non centrifughe, dei consigli aziendali, e nella tendenza a uscire tout court dal sistema di rappresentanza contrattuale di un numero consistente di imprese, non frenate dalle concessioni negoziabili con il sindacato (Streeck, Hassel, 2004; Haipeter, 2008).

Queste tendenze pongono sfide cruciali per il futuro delle relazioni industriali, e dello stesso assetto sociale, di cui i contratti di concessione sono solo una spia. I sindacati sono chiamati a innovare le loro strategie organizzative e contrattuali per rispondere ai bisogni di una popolazione lavorativa non più omogenea come quella che hanno rappresentato nel secolo scorso, ma differenziata per posizioni di lavoro, di mercato, per istruzione, etnia e aspettative personali.

Questo può richiedere di andare oltre i tradizionali criteri di aggregazione e contrattuali. Per questo l'attuale tendenza al declino della sindacalizzazione non può essere invertita senza profonde innovazioni nelle politiche pubbliche, che riequilibrino le condizioni di contesto e riaprano spazi all'azione collettiva per ricercarne di più specifici, legati ai diversi interessi e identità professionali; con tecniche e modelli vicini al sindacalismo professionale delle origini, poi sostituito dal sindacalismo industriale (Cella, 2007). Non mancano esperienze in tal senso, anche se sono concentrate su gruppi di lavoratori professionalizzati con buona posizione nel mercato del lavoro. Entrambi i requisiti sono necessari. L'identità professionale non è sufficiente, come prova la difficoltà di organizzare i lavoratori autonomi anche di seconda generazione. Le esperienze positive di queste nuove forme organizzative trovano ostacoli a diffondersi per le stesse condizioni strutturali che indeboliscono la posizione generale del lavoro nel sistema.

Non a caso la situazione delle relazioni industriali e il bilancio della negoziazione di concessione sono diversi nei paesi dove sono prevalsi orientamenti liberisti e in quelli che hanno adottato politiche pubbliche riformatrici. Azioni concertate fra parti sociali e poteri pubblici sono necessarie perché sia possibile un superamento della crisi positivo per imprese e lavoratori. Non è sufficiente riprodurre le prassi concertative del secolo scorso, che pure hanno rappresentato una espressione saliente di raccordo

fra relazioni industriali e politiche pubbliche nazionali. Del resto la pressione della crisi e della competizione globale ha inciso anche a questo livello, interrompendo le prassi concertative nazionali, ovvero inducendo divisioni fra i sindacati nell'interlocuzione con i governi (soprattutto se non amici, come quello italiano).

Tali prassi, e in generale l'azione politica, non possono limitarsi a stabilizzare il sistema nei suoi assetti precedenti, perché sono questi che hanno condotto alla crisi attuale; sono chiamati a intervenire sugli squilibri di fondo che ne sono alla radice. La premessa per interventi efficaci è riconoscere che la crisi trova origine nei meccanismi fondamentali del sistema economico e sociale, ereditato dal secolo scorso; in una crescita squilibrata e insostenibile, in assetti produttivi instabili e riduttivi delle potenzialità del lavoro, nella diseguale distribuzione del reddito (e delle opportunità) fra paesi e all'interno dei paesi, e ancora più a fondo nel sovvertimento dei parametri su cui si sono costruite le identità individuali e collettive del passato, con rischi di rottura del tessuto sociale e di divisione del paese (Ceruti, Treu, 2010). Se non si interviene su questi meccanismi i rimedi parziali non colgono il segno e gli stessi sacrifici contrattuali rischiano di essere inutili.

La crisi è di sistema e richiede innovazioni di sistema, sia nelle relazioni industriali sia nei modelli economici e sociali. Sul punto ho svolto altrove considerazioni più specifiche (Cella, Treu, 2009). Le implicazioni sono molteplici e in piena controcorrente rispetto alle posizioni economiche prevalenti, non solo in Italia. Si tratta di misurare le performance economiche oltre il breve periodo e con indicatori più complessi del Pil, come quelli suggeriti in sede internazionale (aspettative e qualità della vita, educazione, livelli di eguaglianza e di partecipazione); di combinare la qualità della crescita con l'equità della distribuzione della ricchezza, col contrasto alle situazioni di monopolio e di rendita, con la valorizzazione di tutti i lavori come fonte di progresso economico e civile. Si tratta di riequilibrare l'allocazione di risorse fra produzione di beni privati e di beni sociali, di contrastare l'assolutezza della concorrenza come criterio informatore dell'attività economica e di dare spazio a logiche cooperative e di partecipazione.

Le implicazioni per le relazioni industriali sono altrettanto profonde, se vogliono essere capaci nel nuovo contesto di tutelare le ragioni del lavoro conciliandole con le esigenze della competitività. Nel caso italiano occor-

re anzitutto rimediare a ritardi storici del nostro sistema, intervenendo su aspetti in altri paesi già regolati nei decenni passati e necessari per un ordinato svolgimento dei rapporti sindacali in qualunque contesto industriale avanzato. Mi riferisco in primo luogo alle regole contrattuali, o legislative, sulla misura della rappresentanza sindacale e sull'efficacia dei contratti collettivi; per altro verso, sulle condizioni di esigibilità dei contratti ai vari livelli, compresi i limiti di validità delle clausole di tregua.

Una revisione più profonda si richiede nella qualità dei rapporti fra le parti sociali e dell'azione di governo, tale da collocarla in prospettive nuove come quella dell'economia sociale di mercato. L'economia sociale di mercato non può non essere un'economia della partecipazione. Essa postula l'allargamento degli spazi di democrazia economica: un tema proprio del riformismo europeo, ma incompiuto, che è urgente rivisitare.

A ben guardare la sfida è ancora più impegnativa, perché le condizioni per risponderci non si possono realizzare nei confini degli Stati nazionali dove sono maturate le relazioni industriali storiche e le politiche del welfare state. La rottura degli equilibri su cui si sono fondate le istituzioni della nostra democrazia economica e sociale, comprese le relazioni industriali e i contratti collettivi, è legata a un fatto irreversibile come la globalizzazione dei mercati, che ha fatto sopravanzare le dimensioni dell'economia rispetto a quelle della statualità. Per questo le strategie per il riequilibrio non possono avere successo se restano limitate agli ambiti nazionali. I «materiali» su cui poggiano i nostri modelli sociali e statuali, anche i più avanzati, come quelli del Centro-Nord Europa, non sono sufficienti a costruire modelli competitivi nel contesto sovranazionale. Solo la costruzione di istituzioni e di politiche della medesima dimensione può evitare che la competizione fra ordinamenti nazionali avvenga al «ribasso», cioè si traduca in una riduzione dei diritti e in un peggioramento delle condizioni sociali di lavoro. Democratizzare la globalizzazione è un obiettivo lontano, che richiede un vero e proprio rivolgimento dell'architettura delle istituzioni internazionali e delle politiche degli attori, nazionali e sovranazionali, di cui ancora non si vedono i segni.

In questo percorso una responsabilità particolare compete ai paesi europei, perché lo spazio sociale europeo è una dimensione più praticabile di quella globale per sperimentare politiche sovranazionali; e la sua costruzione è un passo intermedio verso la definizione di politiche globali. La responsabilità per una tale costruzione riguarda le istituzioni comuni-

tarie, ma ancora prima le nostre democrazie, le istituzioni e gli attori politici e sociali che le hanno sostenute nel passato. Le istituzioni e gli attori nazionali ora sono chiamati a operare su scala transnazionale, pena perdere autorevolezza anche nei propri confini e subire i «ricatti» dei mercati internazionali. Tali ricatti pesano in particolare sui gruppi sociali e le aree più deboli, ma riguardano ora anche i settori centrali del lavoro subordinato e autonomo, come mostra la diffusione della contrattazione di concessione in tali settori.

Al momento attuale una debolezza degli assetti comunitari sta proprio nella scarsa influenza che essi hanno finora esercitato nelle politiche economiche e del lavoro (Giubboni, 2008). Cosicché l'integrazione positiva dei sistemi perseguita nei decenni passati sta cedendo il passo alla competizione fra gli ordinamenti nazionali, al di fuori di un condizionamento europeo. Per contrastare questa tendenza è più che mai necessaria un'azione concertata fra gli attori nazionali pubblici e sociali. Entrambi sono indeboliti dalla crisi. Ma organizzazioni sociali deboli possono aiutare Stati nazionali deboli e viceversa, a condizione che entrambi ridefiniscano i loro impegni su obiettivi comuni europei (Visser, 2004). Per i sindacati l'impegno a rafforzare la propria dimensione europea non è sufficiente ad avviare una contrattazione collettiva europea, per ora non all'orizzonte; ma è necessario per difendere le stesse organizzazioni nazionali e la struttura della contrattazione nazionale. Questa è l'indicazione proveniente dai settori più innovativi del sindacato europeo come la Federazione europea dei metalmeccanici.

Ma anche l'azione sovranazionale dei sindacati nazionali richiede di essere accompagnata da un sostegno delle istituzioni comunitarie, come è stato in altre fasi della vicenda comunitaria. A tal fine l'Unione ha a disposizione un mix di strumenti legali ed extra legali, dal metodo aperto di coordinamento al più tradizionale potere di fissare in certe aree regole vincolanti di comportamento. Serve l'impegno politico a utilizzarli su questo nuovo orizzonte.

Bibliografia

- Bordogna L. (1985), *Concession Bargaining e tendenze recenti nelle relazioni industriali Usa*, in *Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 26.
- Cella G.P. (2007), *The Representation of Non Standard Workers through Collective Bargaining. Back to the Past?*, paper presentato al Manchester Congress of the European Industrial Relations Association.
- Cella G.P., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- Cella G.P. (2010), *Le relazioni industriali dopo Pomigliano*, in *Il Mulino*, 5.
- Ceruti M., Treu T. (2010), *Organizzare l'altruismo*, Roma-Bari, Laterza.
- Cipolletta I. (2011), *Serve ancora un contratto nazionale di lavoro collettivo?*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 60.
- Dell'Aringa C. (2010), *Introduzione*, in Mascini M. (a cura di), *Diario del lavoro*, p. 9-ss.
- De Luca Tamajo R. (2010), *Accordo di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiano*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, pp. 797-ss.
- Glassner V., Keune M. (2010), *Negotiating the Crisis? Collective Bargaining in Europe during the Economic Downturn*, working paper 10, Ginevra, Ilo.
- Giubboni S. (2008), *A Certain Degree of Solidarity*, URGE working paper 3.
- Haipeter T. (2008), *Derogation Clauses in German Metalworking Industry*, international working party on Labour Market Segmentation Conference Porto.
- Hassel A. (2010), *Twenty Years after German Unification*, in *German Politics and Society*, 7, pp. 106-ss.
- Hyman R. (2010), *Social Dialogue and Industrial Relations during the Economic Crisis, Innovative Practices or Business as usual*, working paper 11, Ginevra, Ilo.
- Jacobs A.J. (2007), *The Law of Strikes and Lock-Outs*, in Blanpain R. (a cura di), *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*, Alpeh aan den Rijn, Kluwer Law International, cap. 2.
- Leonardi M. (2010), *La Fiat e il modello tedesco di contrattazione*, in *www.nelmerito.com*, 17 settembre.
- Leopardi S. (2010), *Gli accordi separati: un vulnus letale per le relazioni industriali*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale - Lavori*, 3.
- Mariucci L. (2010), *Note su un accordo singolare*, in *www.lavoce.info*, 21 giugno.
- Morese R. (2011), *Il coraggio di imboccare una strada nuova*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 60.

- Pero L. (2011), intervista, in *Europa*, 6 gennaio.
- Romagnoli U. (1988), *Sulla titolarità del diritto di sciopero*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 3, pp. 581-ss.
- Seifert A. (1999), *Employment Protection and Employment Promotion as Goal of Collective Bargaining in the Federal Republic of Germany*, in *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 15, 4, pp. 343-ss.
- Seifert H., Massa H. (2005), *Wirth, Pact for Employment, Competitiveness in Germany*, in *Industrial Relations Journal*, 36.
- Streeck W., Hassel A. (2004), *The Crumbling Pillars of Social Partnership, in Germany beyond the Stable State*, par. II, p. 101, Londra, Routledge.
- Treu T. (2010), *Le relazioni industriali dopo Pomigliano*, in Mascini M. (a cura di), *Diario del lavoro*, pp. 267-ss.
- Treu T. (2011), *Il contratto nazionale ferito dalla sfiducia imprenditoriale*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 60, p. 16.
- Visser J. (2004), *Recent Trends and Persistent Variations in Europe's Industrial Relations*, in *www.ser.nl*, Dutch Social and Economic Council, Eiro.

Le relazioni industriali italiane e il modello mediterraneo

Thomas Gualtieri

1. Introduzione

Nella vasta letteratura che mette a confronto i diversi modelli di capitalismo, l'esistenza di un modello «mediterraneo» (o «misto») è largamente accettata. I paesi che ne fanno parte sono storicamente accomunati da alcune caratteristiche: una tarda industrializzazione, cui si unisce un settore agrario con un peso notevole, ma anche sindacati divisi su linee politiche e un alto grado di conflittualità nelle relazioni tra interessi organizzati nel mondo del lavoro. Tutti questi paesi sono inoltre caratterizzati da strutture di contrattazione collettiva affini e, anche se con modalità e portata diverse, gli accordi tripartiti hanno caratterizzato negli ultimi anni le loro relazioni industriali. Vista l'appartenenza di molte di queste comunanze alla sfera delle relazioni industriali, oltre alla condivisa «varietà di capitalismo» (Hall, Soskice, 2001), alcuni studiosi hanno anche identificato un modello «mediterraneo» in questo secondo ambito (Doellgast, Hyman, 2008).

Storicamente l'Italia è sicuramente riconducibile a questi modelli, condividendo con gli altri paesi mediterranei il percorso evolutivo delle strutture produttive, nonché l'importanza delle dinamiche politiche nelle relazioni sindacali. Nonostante queste caratteristiche comuni, le relazioni industriali italiane si basano su dinamiche loro proprie, soprattutto per via di una sostanziale assenza di regole formalizzate a livello legislativo. Anche se alcuni studiosi considerano questa «informalità» come la vera forza del sistema italiano (Regalia, 1996), essa può in realtà rappresentare una fonte di grande instabilità. Se si tiene presente che nel resto dei paesi mediterranei molti dei più importanti processi propri delle relazioni sindacali sono regolati dalla legge, ci si rende conto di come le modificazioni e le evoluzioni delle relazioni in-

* Thomas Gualtieri ha conseguito il Master in Relazioni industriali presso la London School of Economics di Londra.

dustriali italiane possano essere ben più veloci e profonde che nel resto dell'Europa meridionale.

Questa importante differenza rende fondamentale capire fino a che punto l'Italia possa effettivamente essere considerata parte del modello mediterraneo di relazioni industriali. In questa prospettiva, proprio l'anomala assenza di regole formali rappresenta un buon punto di partenza. In primo luogo, perché è una caratteristica propria di realtà ben diverse – ad esempio la Gran Bretagna – piuttosto che dell'Europa mediterranea, e la sua pregnanza nelle relazioni industriali italiane le allontana fortemente dai connotati che accomunano i paesi vicini. Inoltre, questa caratteristica va associata a sindacati molto più forti e meglio organizzati dei loro corrispettivi mediterranei. Una tale forza, e l'influenza politico-sociale che essa ha storicamente permesso loro di esercitare, porta ad assimilare il movimento sindacale italiano molto più a organizzazioni ben strutturate come quelle tedesche che non ai frammentati sindacati degli altri paesi mediterranei. Se poi si considera la facilità tutta italiana con cui le organizzazioni di interessi dei lavoratori hanno nel corso dei decenni ottenuto accesso all'arena politica, dove i processi di *decision-making* hanno effettivamente luogo, ci si rende conto di come l'interazione di queste tre variabili permetta di dare una risposta chiara all'interrogativo formulato in precedenza circa la collocazione teorica della relazioni industriali italiane: esse si configurano come una sorta «bricolage istituzionale»¹, in cui caratteristiche condivise con paesi appartenenti a diversi modelli si intrecciano con altre più propriamente italiane. Il risultato di questa interazione è un sistema con sue specifiche dinamiche, in cui, almeno fino ai più recenti sviluppi, la forza dei sindacati e l'ambiente fortemente deregolamentato in cui essi agiscono sono dipendenti dalle dinamiche politiche, al tal punto da renderle il motore del sistema stesso.

Una tale configurazione è stata però messa in discussione dalle recenti evoluzioni. La dura vertenza che ha visto come protagonista la Fiat, e più in generale l'impatto dell'internazionalizzazione dei mercati sugli assetti produttivi, ha aperto nuovi scenari. Le soluzioni attuate dalla dirigenza dell'azienda torinese per porre rimedio al periodo di crisi che sta vivendo, hanno sposato apertamente i precetti tipici di quelle che la teoria della varietà di capitalismo definisce come economie liberali di mercato (Hall, Soskice,

¹ Il concetto è stato introdotto da Campbell (2004).

2001). Allo stesso tempo, il tessuto di imprese facenti parte dei distretti industriali, ugualmente esposte alla competizione internazionale, hanno deciso di fronteggiarne le sfide intensificando quella rete istituzionale che ha indotto gli studiosi ad assimilarle invece alle economie coordinate di mercato, polo opposto delle varietà di capitalismo. In altre parole, il carattere ibrido e poco regolamentato, in passato fonte di repentine riprese dopo periodi di crisi, sembra essere in questa occasione il punto di partenza di una destabilizzante rottura di equilibri. L'intensificarsi dell'esposizione internazionale ha insomma contribuito ad amplificare l'eterogeneità delle relazioni industriali italiane che, scarsamente istituzionalizzate e prive di regole definite, non sono state in grado di arginarne gli effetti. Il risultato è stato l'acutizzarsi della diversificazione dei fattori che le compongono, che ha di fatto generato una coesistenza di modelli diversi, tale da impedirne la riconduzione a una unità di sistema.

Al fine di dimostrare la validità di questo assunto, questo saggio si sviluppa come segue: dopo una revisione della letteratura relativa alla teoria della varietà di capitalismi (con particolare riguardo al modello mediterraneo di capitalismo), sono analizzate alcune variabili di Francia, Spagna, Portogallo e Grecia, con l'obiettivo di identificare le caratteristiche distintive del modello mediterraneo di relazioni industriali. Tenendo in considerazione gli strumenti analitici utilizzati in questo primo frangente, si cerca poi di dimostrare come le relazioni industriali italiane possano essere solo parzialmente ritenute parte di questo modello. Una volta messe a fuoco le caratteristiche dell'assetto italiano, se ne analizzano le recenti evoluzioni alla luce dell'avvento delle crescenti pressioni dovute all'internazionalizzazione economica. All'ambito delle relazioni industriali è affiancato – nell'ultima parte – quello della *corporate governance*, in un paragone con la Germania atto a dimostrare come la presenza di regole certe e istituzioni definite abbia permesso al modello tedesco di rimanere sostanzialmente integro, e come invece l'assenza di entrambi i fattori sia alla base della crisi di quello italiano.

2. Il modello mediterraneo di capitalismo

La distinzione tra un capitalismo *liberale* e uno *renano* è stata introdotta da Albert nel 1993 e fatta in seguito propria da molti altri studiosi. Nel loro fondamentale contributo, in particolare, Hall e Soskice (2001) identificano di-

verse *varietà di capitalismo*, secondo le dinamiche di coordinamento proprie dei diversi sistemi economici. Sostanzialmente, la distinzione proposta è tra le economie liberali di mercato (LMEs, di cui Regno Unito e Stati Uniti rappresentano gli idealtipi), basate per l'appunto sul libero scambio e sull'assenza di intervento da parte dello Stato, e le economie coordinate di mercato (CMEs, di cui la Germania rappresenta l'idealtipo), in cui il sistema economico è strutturato secondo precisi meccanismi di coordinamento e di controllo delle sue dinamiche. Nonostante questa fondamentale distinzione, gli autori stessi identificano un terzo gruppo di paesi che sfugge a questa classificazione non rientrando in nessuna delle due tipologie fondamentali. E non sono i soli. La necessità di superare le dicotomie nelle analisi comparate dei modelli di capitalismo, alla luce dell'esistenza di «casi ibridi» (Crouch, 2005), è di fatto supportata da un'abbondante letteratura orientata in tal senso. Già nel 1998 Rhodes ha identificato un modello di capitalismo Sud-Europeo, con riferimento a Francia, Italia, Spagna, Portogallo e Grecia, definendolo «mediterraneo». Nella sua formulazione, questi paesi sono accomunati da «un importante settore agrario e da una storia recente di intenso intervento dello Stato, che ha rafforzato specifiche modalità di coordinamento avulse dalle dinamiche di mercato per quanto concerne la sfera della *corporate governance*, ma assetti più liberali per quanto riguarda le relazioni sindacali» (Rhodes, 1998). La Francia e l'Italia sono poi state classificate da Schmidt (2002) come «capitalismi di Stato», in cui è quest'ultimo a organizzare le relazioni nel settore affaristico e a mediare tra finanza e industria. Anche la contrattazione collettiva è in buona parte determinata dall'intervento pubblico, e lo Stato spesso «impone le sue decisioni su sindacati e associazioni imprenditoriali frammentati, mentre le relazioni tra questi ultimi soggetti sono spesso conflittuali» (Schmidt, 2002). Un'altra interessante e dettagliata analisi di un modello mediterraneo di capitalismo è offerta da Amable (2003). Secondo questa formulazione, ne è una caratteristica fondamentale un mercato del lavoro fortemente protetto, per via di «un livello relativamente basso di competizione nel mercato dei beni». Altrettanto importante è poi «l'assenza di costrizioni dovute alla necessità di ottenere profitto nel breve periodo come conseguenza della centralizzazione del sistema finanziario». Una protezione sociale notevolmente debole, tuttavia, controbilancia negativamente la rigidità del mercato del lavoro. La scarsa educazione dei lavoratori scoraggia strategie industriali basate su alti salari e *high skills*. Di conseguenza, una crescita della competizione nel mercato dei beni potrebbe facilmente portare a un

incremento della flessibilità di quello del lavoro, amplificando le differenze tra i cosiddetti *insiders* e *outsiders*: «i lavoratori a tempo indeterminato di una grande azienda continuerebbero a beneficiare della sicurezza del posto di lavoro fisso, mentre le giovani generazioni e i lavoratori delle piccole imprese dovrebbero accettare contratti di lavoro ancora più flessibili» (Amable, 2003). L'inclusione in questo modello è limitata a Italia, Spagna, Portogallo e Grecia. Ma alcune caratteristiche, come ad esempio la centralizzazione del sistema finanziario, sono le stesse rinvenute da Schmidt nei «capitalismi di Stato», tra i quali l'autrice annovera anche la Francia. Questa sovrapposizione rafforza l'idea, nonostante le diversità di alcune caratteristiche e la presenza di differenze nei criteri di raggruppamento propri dei diversi modelli, che i paesi mediterranei fuoriescano dalle categorizzazioni basate esclusivamente sui due idealtipi proposti dalla teoria delle *varietà di capitalismo*.

3. Il modello mediterraneo di relazioni industriali

L'appurata esistenza di un modello mediterraneo di capitalismo apre la strada a un'analisi volta a comprendere se possa essere identificato anche un modello di relazioni industriali che accomuni queste realtà. Doellgast e Hyman (2008) sostengono che i paesi mediterranei sono stati storicamente caratterizzati da una industrializzazione tarda, dunque da una grande importanza dell'economia rurale, oltre che da un mercato del lavoro composto in larga parte da lavoratori autonomi; una società divisa e frammentata, appesantita da una Chiesa cattolica che ne ha ostacolato la modernizzazione, causando «un'acuta frattura tra la sfera laica e quella clericale»; tutti questi paesi hanno vissuto l'esperienza della dittatura o comunque di una deriva autoritaria della compagine governativa. Inoltre, forse proprio come conseguenza della presenza di questi *cleavages*, la maggioranza di essi ha assistito allo sviluppo al proprio interno di un forte partito comunista nel corso di tutto il ventesimo secolo, che ha portato a una «forte polarizzazione della politica e alla divisione (e quindi indebolimento) della sinistra» (Doellgast, Hyman, 2008).

Per quando riguarda le relazioni industriali, possono essere identificate ulteriori caratteristiche comuni ai paesi mediterranei. In primo luogo, il tessuto produttivo è costituito in larghissima parte da piccole e piccolissime imprese. Forse proprio a causa di questa struttura economica così eterogenea «i sindacati sono ideologicamente divisi [e] la contrattazione collettiva

è nella maggioranza dei casi sottosviluppata, con lo Stato che svolge un'importante funzione regolatrice delle questioni relative al rapporto di lavoro». Inoltre, «nonostante un'elaborata e complessa struttura di istituzioni rappresentative, il loro effettivo impatto sulla regolazione del rapporto di lavoro sembra essere spesso debole» (Doellgast, Hyman, 2008).

Questi assetti, a ogni modo, rappresentano sostanzialmente solo un comune retroterra storico. Nella prospettiva di comprendere fino a che punto l'Italia faccia parte di un modello mediterraneo di relazioni industriali, dunque, è innanzitutto necessario creare una struttura comparativa, analizzando le caratteristiche attualmente condivise dagli altri paesi mediterranei. Secondo gli indicatori utilizzati dall'Euro², un sistema di relazioni industriali è classificato in base alla natura e al potere dei suoi attori, la struttura della contrattazione collettiva e la sua estensione, il livello di importanza degli accordi centralizzati tripartiti (dunque il grado di coinvolgimento degli attori sociali nella definizione delle politiche pubbliche), il livello di conflitto industriale³.

4. La natura delle organizzazioni d'interesse

Cominciando dalla natura delle organizzazioni d'interesse, si rileva come ancora oggi i sindacati siano divisi secondo basi politico-ideologiche. Con la sola eccezione della Grecia, dove esiste una sola confederazione nel settore privato⁴ (Euro-Greece, 2007), in tutti i paesi mediterranei le associazioni sindacali seguono orientamenti politici differenti, essenzialmente con un sindacato di ispirazione comunista che si oppone a uno di natura cristiano/social-democratica. La densità sindacale varia però sensibilmente da una realtà all'altra: si va dall'8 per cento dei sindacati francesi, il dato più basso in Europa (Euro-France, 2007), al 28 per cento del sindacato greco, l'unico al di sopra della media europea del 25 per cento (Euro-Greece, 2007). I sindacati spagnoli e portoghesi infatti, con una densità rispettiva-

² European industrial relations observatory online.

³ Queste variabili si sovrappongono in notevole misura a quelle proposte da Amable (2003, p. 130): «grado di coordinamento della contrattazione collettiva, centralizzazione e corporativismo, densità sindacale, conflittualità e natura delle relazioni tra datori di lavoro e lavoratori».

⁴ In cui, comunque, le federazioni sono divise tra loro secondo linee ideologiche.

mente del 17 e 22 per cento, ne sono al di sotto (Eiro-Spain, 2007; Eiro-Portugal, 2008).

Come i sindacati, anche le associazioni datoriali dei paesi mediterranei presentano qualche tratto comune, dal momento che in ognuna di esse le piccole e medie imprese costituiscono la tipologia di unità produttiva di gran lunga prevalente. In Francia, le aziende con più di 500 addetti sono appena 2 mila, su un totale di 3 milioni (Saurugger, 2007, p. 122). La Grecia detiene il primato europeo del numero di imprese per abitante, 694 ogni 10 mila (Mouriki, Traxler, 2007, p. 177). La stessa condizione si verifica in Spagna e Portogallo, dove le piccole e medie imprese prevalgono abbondantemente in termini numerici (Nonell, Molins López-Rodó, 2007; Naumann, Da Paz Campos Lima, 2007). Un tale predominio implica che, attraverso un'opera di influenza all'interno delle associazioni imprenditoriali centralizzate, o tramite le proprie, le piccole e medie imprese rappresentino una realtà forte e di cui tener conto in tutti i paesi mediterranei.

5. La struttura della contrattazione collettiva

La struttura della contrattazione collettiva, sebbene si riscontrino alcune importanti differenze, è in ognuno dei paesi in esame abbastanza omogenea e regolamentata attraverso una struttura legislativa. In Francia, le negoziazioni possono avere luogo a ogni livello della struttura produttiva, secondo la gerarchia piramidale in cui si articolano i livelli contrattuali (Eiro-France, 2007). Dopo il 1945, però, il settore industriale è diventato la principale sede di definizione salariale (Ruyssveldt, Visser, 1996, p. 107). L'approvazione, nel 1982, di una legge sulla contrattazione collettiva⁵ ha dato un forte impulso alla contrattazione a livello aziendale, ma a tutt'oggi quello industriale è ancora il livello più importante (Goetschy, Jobert, 2004, p. 196). Va notato come l'intervento statale, attuato attraverso «pervasive pratiche di estensione» della copertura della contrattazione collettiva (Ruyssveldt, Visser, 1996), ha fatto sì che quest'ultima raggiungesse circa il 90 per cento dei lavoratori (Eiro-France, 2007). Le relazioni industriali francesi, dunque, sono caratterizzate dalla paradossale coesistenza della più bassa densità sinda-

⁵ La famosa *loi Aroux*, che prese il nome dall'allora ministro del Lavoro.

cale dell'Unione Europea con uno dei più alti gradi di copertura della contrattazione collettiva tra i paesi Ocse (Oecd, 2005).

In Grecia, la legge 1876 del 1990 ha creato quattro nuovi livelli di contrattazione (Ioannou, 1999, p. 13). Il contratto collettivo nazionale generale (Egse) costituisce l'ossatura dell'intera struttura contrattuale, stabilendo il salario minimo per tutti i lavoratori. Gli altri tre livelli (settore industriale, aziendale, e alcune tipologie contrattuali disegnate ad hoc per alcune specifiche categorie occupazionali) non possono stabilire condizioni peggiorative rispetto a quelle indicate a livello nazionale e generale. L'Egse copre tutti i lavoratori salariati, mentre gli accordi a livello industriale e aziendale l'85 per cento, soprattutto grazie all'estensione dei primi (Eiro-Greece, 2007).

In Spagna, a differenza della Grecia, non c'è un contratto centralizzato e generale a livello nazionale. Di conseguenza, la maggioranza dei lavoratori è coinvolta dalla contrattazione a livello di settore industriale (van de Mer, 1996, p. 327). Nel 1984 una riforma dello statuto dei lavoratori, approvato quattro anni prima, ha esteso la portata della contrattazione collettiva a questioni in precedenza regolate per legge, ad esempio l'orario di lavoro (Martínez Lucio, 1998, p. 445). Inoltre, dal momento che la maggioranza delle imprese spagnole sono di piccole o medie dimensioni, la contrattazione aziendale copre appena il 10 per cento dei lavoratori (*ibidem*), anche se i contratti siglati a questo livello in qualche grande azienda (ad esempio Iberia, Seat, Recife) aumentano il numero dei lavoratori interessati. Se si prende in considerazione la contrattazione a livello di settore industriale, però, l'85 per cento dei lavoratori è coperto da contratti collettivi, seppur in assenza di chiari meccanismi di coordinamento tra i diversi livelli contrattuali (van de Mer, 1996).

Anche in Portogallo la contrattazione collettiva si basa essenzialmente su accordi di settore. La contrattazione aziendale è presente, ma con un ruolo abbastanza marginale nella definizione del salario (Karamessini, 2008, p. 50). I contratti collettivi sono legalmente vincolanti, la loro copertura raggiunge il 94 per cento dei lavoratori (Eiro-Portugal, 2008). Recentemente, tuttavia, l'intera architettura della contrattazione collettiva è stata investita da una profonda crisi, quando nel 2003 l'attuazione di una norma contenuta nel Codice del lavoro ha stabilito che un contratto potesse essere annullato se, dopo un periodo di transizione, una delle parti si fosse rifiutata di rinnovarlo. La drammatica diminuzione del numero di contratti che ne è scaturito

ta ha indotto il governo socialista, entrato in carica nel 2005, ad abrogare la norma in questione (Karamessini, 2008).

6. Tripartitismo e concertazione

Il grado di sviluppo della concertazione rappresenta un altro aspetto fondamentale nell'analisi dei diversi sistemi di relazioni industriali. In Francia, i due principali organismi tripartiti – il Consiglio economico e sociale, la Commissione pianificatrice – sono composti dai rappresentanti dei sindacati e dei datori di lavoro, ma hanno natura meramente consultiva. Proprio a causa del loro scarso rilievo, finiscono con essere lo strumento usato dal governo solo per informare, piuttosto che per coinvolgere, le parti sociali. Il tripartitismo francese, dunque, è in uno stato tutt'altro che avanzato, ma la formalizzazione di organismi preposti alla consultazione di sindacati e datori di lavoro, cui va aggiunto il comprovato incremento delle modalità concertative alla vigilia dell'approvazione di importanti riforme⁶ (Eiro-France, 2007), hanno reso tali processi, almeno in parte, propri delle relazioni industriali francesi. Bisogna comunque tener presente che dalla fine della seconda guerra mondiale il dirigismo economico ha esteso il controllo dello Stato fino a raggiungere le più importanti leve strategiche dell'economia, soprattutto attraverso l'estensione della proprietà pubblica. Se a ciò si unisce l'interpenetrazione della sfera pubblica con le élite economiche, si capisce il perché di una debolezza delle associazioni imprenditoriali (Hancké et al., 2007) che, unita alla frammentarietà sindacale, ha reso la concertazione un fenomeno molto debole.

Una situazione con tratti analoghi si riscontra in Grecia, dove il Consiglio economico e sociale (Oke) produce regolarmente opinioni su questioni di natura socio-economica che il governo ha l'obbligo di tenere in considerazione prima di approvare leggi inerenti. Va notato, tuttavia, che anche se tali opinioni vengono tenute in maggiore considerazione prima di approvare riforme di una certa rilevanza, spesso il governo non mette in pratica quanto in esse espresso, screditando di fatto le prerogative dell'Oke (Eiro-Greece, 2007). Le modalità della contrattazione collettiva, però, sopperiscono alme-

⁶ Come è successo in occasione della riforma delle pensioni nel 2003 e di quella del sistema assicurativo in ambito sanitario nel 2004 (Eiro-France, 2007).

no in parte a questa mancanza: essa si basa su regolari incontri a cadenza biennale, dove sindacati e associazioni dei datori di lavoro affrontano questioni istituzionali, oltre a quelle di natura più strettamente economica. Tali incontri finiscono dunque con essere un «equivalente funzionale della concertazione sociale», rafforzandone il ruolo nelle relazioni industriali (Karamessini, 2008).

In Spagna, le associazioni dei datori di lavoro e i sindacati sono stati storicamente attivi per quanto concerne l'attività di macro-concertazione, in particolare a partire dalla fine degli anni settanta fino alla metà degli anni ottanta. La concertazione ha contribuito a definire l'azione politica in molte aree socio-economiche, ma in seguito ha anche rappresentato la principale arena del conflitto intersindacale (Martínez Lucio, 1998). Dopo questo periodo di intensa attività, il dialogo sociale ha guadagnato nuovo vigore nel 1996, quando sindacati e governo hanno concordato, seppure senza i datori di lavoro, un'importante riforma del sistema pensionistico (Martínez Lucio, 1998). Recentemente, tali pratiche hanno interessato molti altri provvedimenti nell'ambito delle politiche del lavoro e più in generale socio-economico. In particolare, due importanti dichiarazioni nazionali sono state firmate nel 2004 e nel 2008 dai sindacati maggiormente rappresentativi e dalle corrispettive associazioni datoriali, conferendo ulteriore forza alla concertazione sociale (Eiro-Spain, 2007).

Il dialogo sociale portoghese sta seguendo un percorso simile. Nel 1984 fu istituito il Cgtp⁷ (Consiglio permanente della concertazione sociale), che divenne il principale forum di incontri tripartiti tra gli attori delle relazioni industriali (Barreto, Naumann, 1998). In seguito, l'accordo «economico e sociale» firmato nel 1990 ha aperto la strada a ulteriori negoziati su importanti questioni socio-economiche. Dopo un decennio di crisi del processo concertativo, nel 2001 sono stati firmati quattro accordi su tematiche importanti come la salute e sicurezza sul posto di lavoro e la riforma del sistema pensionistico. Nel 2005, 2006 e 2007 altri accordi – sia bipartiti sia tripartiti – hanno definitivamente consolidato la concertazione portoghese.

Infine, i dati sul conflitto industriale offrono un'immagine alquanto eterogenea dei paesi mediterranei. In Francia, ad esempio, la media di giorni

⁷ Il Cgtp fa oggi parte del Consiglio economico e sociale (Ces), creato un anno più tardi. A ogni modo conserva tutt'oggi il suo status e, di fatto, è un organismo totalmente indipendente (Eiro-Portugal, 2008).

persi per mille lavoratori a causa di scioperi in un anno è 132, di gran lunga superiore a quella dell'Unione Europea (37,4). In Grecia, tale media è stata nel 2008 di 43 giorni. Sia in Portogallo sia in Spagna, invece, è più bassa di quella europea, rispettivamente 13,5 e 28,4 (Eiro-France, 2007; Eiro-Greece, 2007; Eiro-Portugal, 2008; Eiro-Spain, 2007).

7. Un modello comune di relazioni industriali

L'analisi fin qui condotta rivela che alcune caratteristiche accomunano questi paesi, sebbene si esplichino con modalità non del tutto identiche. Tuttavia, in altri ambiti si riscontrano evidenti differenze. In primo luogo, la divisione dei sindacati sulla base di linee politiche è ancora un tratto distintivo di tutti i sistemi di relazioni industriali presi in considerazione. Le piccole e medie imprese hanno ovunque un notevole peso nella struttura produttiva, da cui scaturisce la loro forte influenza sulla politica delle associazioni datoriali. Questa influenza è espressa diversamente da paese a paese, con modalità che vanno da un'intensa cooperazione ad aspri conflitti. Inoltre, i rapporti intessuti dalle associazioni dei datori di lavoro con i governi, cioè quelle che potrebbero essere definite come le loro attività di *lobbying*, variano secondo le diverse realtà nazionali. Ne consegue che le modalità di azione dei datori di lavoro differiscano sensibilmente, e non possono pertanto essere considerate come una caratteristica comune, quindi propria del modello mediterraneo di relazioni industriali.

La contrattazione collettiva, dal canto suo, si struttura nei vari paesi su basi meno dissimili. Va subito chiarito che in Francia, forse a causa della forte conflittualità che anima le relazioni industriali, nonché per la frequenza con cui la compagine imprenditoriale non rispetta le determinazioni contrattuali, la contrattazione collettiva è strutturalmente molto più debole che nel resto degli altri paesi analizzati (Saurugger, 2007). A ogni modo, qui come nel resto dell'Europa mediterranea, il settore economico è il livello fondativo dell'intera architettura contrattuale. Inoltre, ed è forse il punto più importante, in tutti i paesi considerati la contrattazione collettiva è regolata dalla legge, che ne definisce le procedure e ne estende la copertura, bilanciando una debolezza strutturale probabilmente causata dalla conflittualità radicata nelle relazioni tra le parti sociali. Con l'eccezione della Spagna, infatti, la contrattazione collettiva copre ovunque più

del 90 per cento dei lavoratori. In sintesi, le relazioni industriali «mediterranee» sono caratterizzate da un sistema di contrattazione collettiva tendenzialmente debole, basato su accordi a livello di settore, che viene però fortemente supportato dalla legge.

La concertazione è un aspetto che, sebbene con sviluppi diversi, sembra accomunare tutti i paesi dell'Europa mediterranea, con la rilevante eccezione della Francia. In Spagna, in particolar modo, le pratiche concertative sono state negli ultimi decenni particolarmente intense. Esse rappresentano la conclusione di un processo molto lungo, che ha trovato nella concertazione uno degli strumenti primari per conseguire la piena democratizzazione dopo la fine del regime franchista (Nonell, Molins López-Rodó, 2007). Anche in Portogallo, specialmente dopo che il Cgtp, sindacato *class-oriented*, ha ammorbidito le sue posizioni e cominciato a prendere parte alle riunioni della Commissione permanente di concertazione sociale (Cpcs), il tripartitismo è andato progressivamente rafforzandosi (Barreto, Naumann, 1998). Va poi tenuto in considerazione che in Grecia la contrattazione collettiva è basata su regolari incontri a livello nazionale, che coinvolgono le parti sociali in una sorta di «simil-concertazione» (Karamessini, 2008). La concertazione è quindi una caratteristica comune a tutti i paesi dell'Europa mediterranea. Solo la situazione francese può essere ritenuta un'eccezione, visto che la concertazione in questo paese è di gran lunga meno sviluppata che altrove. Si è notato come una spiegazione plausibile possa essere la relazione diretta dei datori di lavoro con la burocrazia nazionale, che insieme al duro conflitto intersindacale (Saurugger, 2007) rendono l'organizzazione associativa un canale di espressione di interessi soltanto secondario. Tuttavia, significativamente, quando sono in discussione riforme sociali dal forte impatto, il ricorso alle pratiche concertative aumenta sensibilmente (Eiro-France, 2007).

Infine, una visione importante è offerta dai dati sulla conflittualità industriale. Dove, come in Spagna e Portogallo, il ruolo degli attori sociali è più istituzionalizzato, le relazioni industriali si rivelano abbastanza «miti», forse proprio a causa dell'assunzione di responsabilità richiesta alle parti sociali per poter ricoprire un ruolo con una certa rilevanza pubblica. Laddove la concertazione è più debole, come in Francia e Grecia, la conflittualità è invece intensa. Tale variabile, di conseguenza, non può essere considerata come propria del modello mediterraneo di relazioni industriali.

8. Politica e «informalità»: il «bricolage istituzionale» italiano

L'analisi delle relazioni industriali italiane, condotta attraverso le lenti della struttura «mediterranea», dimostra che, sebbene l'Italia condivida con gli altri paesi mediterranei la natura e le attitudini delle organizzazioni sindacali, l'anomia legislativa da cui sono affette sia la concertazione sia la contrattazione collettiva le rende di gran lunga meno stabili che altrove.

La concertazione, storicamente importante, non è al momento parte delle relazioni industriali italiane per esplicita scelta governativa. La contrattazione collettiva è basata, come nel resto dei paesi presi in esame, sui contratti nazionali a livello di settore industriale, ma in Italia non ci sono leggi a regolarla, e la sua struttura è per questo meno solida. L'informalità è dunque un'importante chiave interpretativa delle relazioni industriali italiane. Già nel 1989, Cella evidenziava come l'Italia e la Gran Bretagna condividano una forte debolezza istituzionale per quanto concerne le relazioni industriali. Come in Gran Bretagna, dove la regolazione autonoma è il principio dominante nella definizione del rapporto d'impiego (Edwards et al., 1998), in Italia il volontarismo è il criterio principe nella regolazione delle relazioni industriali (intervista A, 2010), con la legge relegata a una funzione marginale. Come è noto, questo stato di cose è stato determinato dall'applicazione solo parziale dell'art. 39 della Costituzione. La libertà, e quindi il pluralismo sindacale, sono garantiti dal primo comma, ma la mancata applicazione dei successivi, che prevedono la registrazione dei sindacati come associazioni munite di uno statuto democratico, nonché la loro titolarità a svolgere la contrattazione collettiva con efficacia *erga omnes*, ha impedito che si delineasse il sistema di relazioni sindacali immaginato dal legislatore costituzionale. Questa anomalia ha una spiegazione politica: all'epoca dell'entrata in vigore della Costituzione la *conventio ad excludendum* che estromise il Partito comunista dalla compagine di governo fu estesa in ambito sindacale anche alla Cgil (intervista A, 2010).

Si è visto come le divisioni politiche nelle relazioni sindacali non siano una peculiarità esclusivamente italiana, ma in effetti solo in Italia coesistono con un così elevato grado di informalità. Nel resto dell'Europa mediterranea, la legge disciplina le relazioni industriali. In Italia, l'assenza di un tale supporto legislativo rende le dinamiche politiche molto più influenti, specialmente tenendo in considerazione che i sindacati italiani so-

no, o almeno lo sono stati storicamente, molto più forti⁸ e meglio organizzati degli altri sindacati mediterranei (intervista E, 2010). Queste caratteristiche, unite all'esistenza di forti e influenti rappresentanze di base, e soprattutto all'evoluzione storica dei sindacati italiani, li rende molto più simili a quelli tedeschi che non a quelli dei paesi vicini (intervista A, 2010). I motivi di questa similitudine sono molteplici: i settori manifatturieri tedesco e italiano sono rispettivamente il primo e il secondo in Europa in termini dimensionali, e hanno costituito in entrambi i paesi un terreno fertile per lo sviluppo del potente sindacalismo industriale tipico del ventesimo secolo (intervista D, 2010). Inoltre, in Germania come in Italia l'unità nazionale è stata raggiunta più tardi rispetto a quasi tutti gli altri paesi dell'Europa occidentale, con uno Stato conseguentemente più debole che altrove. Una debolezza che ha spianato la strada all'instaurazione dei regimi dittatoriali nella prima metà del secolo scorso, ma che nel dopoguerra, una volta ristabilita la democrazia, ha indotto la creazione, anche a livello costituzionale, di una serie di «contropoteri» finalizzati a evitare le precedenti degenerazioni del sistema politico. Anche i sindacati furono concepiti in questa logica, e l'assetto istituzionale che li avrebbe dovuti inglobare, costruito di conseguenza (intervista D, 2010). Sono queste evoluzioni comuni che hanno portato non pochi studiosi (vedi Fichter, Greer, 2004; Thelen, 2001) ad assimilare il sindacalismo italiano e quello tedesco.

In ogni caso, c'è un aspetto che distingue i sindacati italiani dal resto di quelli europei, compresi quelli tedeschi: la profondità che essi riescono a raggiungere per quanto riguarda l'accesso alle risorse politiche, in generale alle arene in cui vengono prese anche decisioni che li riguardano direttamente, non si riscontra in nessun altro paese europeo (intervista E, 2010). La «presenza politica» del sindacato italiano è tradizionalmente forte e pervasiva, soprattutto per via della sua genesi come sindacato proletario, che ha reso fin da subito lo Stato, piuttosto che i datori di lavoro, il suo interlocutore naturale (intervista D, 2010). A questa condizione di partenza va aggiunta una debolezza che ha cronicamente caratterizzato i governi italiani durante tutto il ventesimo secolo. Questa, unita alla costante presenza di forze parlamentari che hanno supportato l'interpene-

⁸ Anche la densità sindacale (34 per cento) è più alta di quella di tutti gli altri sindacati mediterranei, così come della media europea (Eiro-Italy, 2007).

trazione dei sindacati con le istituzioni politiche, ha confuso i confini tra le sfere pubbliche e private delle relazioni industriali (Salvati, 2000). In altre parole, la «permeabilità dello Stato italiano» ha reso i sindacati un elemento base della costituzione materiale e della pubblica amministrazione italiana.

Queste condizioni, radicate in un assetto delle relazioni industriali informale e volontaristico, hanno reso l'interazione tra politica e mondo del lavoro il motore delle macro-dinamiche delle relazioni industriali stesse, con profonde ripercussioni sulle variabili che identificano il cosiddetto modello mediterraneo. Ne è una dimostrazione l'andamento della concertazione che, non istituzionalizzata, è totalmente dipendente da equilibri politici. È significativo, poi, come un tale stato di cose influenzi profondamente anche l'altra fondamentale variabile analizzata: a differenza del resto dei paesi mediterranei, l'informalità ha determinato l'assenza di una specifica legge sulla contrattazione collettiva, essendo proprio un accordo tripartito a fornire le regole che ne determinano la struttura. Ma un tale accordo giuridicamente non è altro che un contratto tra privati, e come tale può essere disconosciuto da una delle parti contraenti (Baccaro, Carrieri, Damiano, 2003). Data la più volte evidenziata dipendenza della concertazione dalla politica, anche la struttura della contrattazione collettiva finisce con l'essere definita secondo logiche squisitamente politiche. Non è un caso che l'ultimo accordo che ne propone una riforma, stipulato nel gennaio del 2009, non sia stato firmato dalla Cgil. Visioni differenti su come dovrebbe articolarsi la contrattazione collettiva, evidentemente legate a differenti concezioni politiche del sindacalismo, hanno alimentato un conflitto sulle «regole del gioco» (Carrieri, 2010) che ha pesantemente destabilizzato l'intero sistema delle relazioni industriali proprio per la mancanza di un'apposita cornice legislativa.

Alla luce di queste sue caratteristiche, perciò, il modello italiano di relazioni industriali può essere definito come un «bricolage istituzionale»: in un contesto basato su un volontarismo e un'informalità «britannici», i sindacati agiscono secondo logiche politiche tipicamente «mediterranee», con una forza paragonabile a quella dei loro equivalenti tedeschi. In questo contesto, la capacità tutta italiana di penetrazione sindacale nell'arena politica rende le dinamiche di quest'ultima, come verrà ulteriormente dimostrato, la variabile decisiva delle relazioni industriali.

9. Relazioni industriali e sistema politico bipolare

Un'ulteriore dimostrazione dell'influenza delle dinamiche politiche sulle relazioni industriali italiane è rappresentata dalla loro evoluzione dopo il passaggio del sistema elettorale dal proporzionale al maggioritario, con il conseguente assestamento delle dinamiche bipolari nell'arena politica. L'affermarsi del principio dell'alternanza di governo che ne è scaturito, tipica dei sistemi maggioritari e totalmente assente nella *prima repubblica*, ha condotto alla fine di quel meccanismo centripeto che garantiva agli interessi organizzati una partecipazione attiva alle vicende politiche, soprattutto grazie al collaterale con i più importanti partiti politici (intervista E, 2010).

I sindacati hanno dunque dovuto impegnarsi per trovare una nuova collocazione, ma la natura intrinseca delle relazioni industriali italiane non ha permesso loro di trascurare gli sbocchi politici del loro operato. Le azioni unitarie degli anni novanta hanno così ceduto il passo a un'altra divisione, basata su un'inedita ed esplicita collocazione delle compagini sindacali nella nuova arena politica. Tra la fine degli anni novanta e l'inizio degli anni 2000, i leader della Cgil hanno apertamente partecipato alla competizione interna degli allora Democratici di sinistra, proponendo una propria mozione alla convenzione del partito (Mania, 2003, p. 653). La Cisl, abbandonate definitivamente le velleità unitarie, ha intrapreso un percorso autonomo. Il dissolvimento della Democrazia cristiana, in cui i suoi leader rappresentavano una fazione attiva, non ha impedito lo sviluppo di una nuova strategia politica: il progetto era quello di costituire la «grande Cisl», includendo in un'unica associazione tutte le forze sociali «cristianamente ispirate», come le Acli e le associazioni degli artigiani cattolici, al fine di contrastare il prevalere della politica con la forza della società (Mania, 2004). Nel 2001 Sergio D'Antoni lasciò la Cisl per creare Democrazia europea, un partito che si unì alla coalizione di centro-destra guidata da Berlusconi con il dichiarato intento di restaurare la Democrazia cristiana (Baccaro, Carrieri, Damiano, 2003). Il suo successore, Savino Pezzotta, che aveva teorizzato una Cisl «apartitica», dunque svincolata alle vicende politiche (Pezzotta, 2002), ereditò invece una Cisl che era un «centauro, mezzo sindacato e mezzo partito politico» (Diamanti, 2001).

Il continuo confondersi tra politica e sindacati ha fatto sì che le elezioni del 13 maggio 2001 dessero una nuova forma alle divisioni sindacali, conducendo a un nuovo assetto delle relazioni industriali. Il dato rilevante è che

metà degli iscritti a Cisl e Uil ha votato per la coalizione di centro-destra, una tendenza confermata anche nelle elezioni successive. Questo orientamento politico ha dimostrato una «delega neutrale» di questi iscritti rispetto al coinvolgimento politico del sindacato (Mania, 2003, p. 653), ma ha anche dato un altro importante segnale: da quel momento in avanti Cisl e Uil non hanno più potuto essere completamente ostili al governo, specie in considerazione dell'importanza degli iscritti nelle loro tradizioni. D'altra parte, l'80-85 per cento dei membri della Cgil ha votato dal 2001 in poi per la coalizione di centro-sinistra (intervista E, 2010). A partire dal congresso del 2002, questo sindacato ha deciso di essere politicamente coinvolto in maniera più diretta, supportando posizioni alternative a quelle della coalizione di governo (Mania, 2004).

Il rafforzamento della coalizione berlusconiana nel corso dell'ultimo decennio ha ulteriormente esasperato queste nuove divisioni. Cisl e Uil hanno in più di un'occasione supportato le misure adottate dal governo, in un primo momento per la convinzione di trovarsi davanti a un governo «troppo forte», in seguito tentando progressivamente di acquisire qualche vantaggio «istituzionale» (intervista B, 2010). La Cgil sta invece fronteggiando un esecutivo che agisce secondo la logica dell'«esclusione selettiva» (intervista E, 2010): la più importante centrale sindacale italiana è stata apertamente tenuta lontana da ogni processo di co-decisione. La sua reazione, di conseguenza, non poteva che essere una reazione politica. L'attuazione di strategie tanto diverse ha così finito col condurre il sistema di relazioni industriali verso una sorta di «bipolarismo» sindacale, una spaccatura tra un sub-sistema di relazioni industriali partecipativo e uno antagonista, come Mania e Sateriale (2002) avevano intelligentemente previsto qualche anno addietro. In aggiunta a ciò, con l'attuazione del Libro Bianco sul lavoro del 2002, il governo Berlusconi ha deliberatamente abbandonato ogni forma di concertazione, rimpiazzandola con un «dialogo sociale» di ispirazione europea (Accornero, 2003, p. 230; intervista B, 2010), che di fatto estromette le parti sociali dalla definizione delle politiche economiche. Al fine di ridurre il potere politico dei sindacati, insomma, è stata totalmente accantonata quella logica dello «scambio politico» (Pizzorno, 1978) alla base dei momenti cruciali della storia delle relazioni industriali italiane.

Un indebolimento e delle divisioni dei sindacati così profondi, uniti all'esclusione da ambiti che li hanno visti storicamente protagonisti, costituiscono assieme alla cronica mancanza di regole l'attuale assetto delle relazioni in-

dustriali italiane. Ed è questo lo scenario in cui le vicende più recenti, che hanno avuto la Fiat come protagonista, si sono sviluppate. Il confronto di quanto accaduto con una realtà come quella tedesca, in cui l'avvento della globalizzazione ha portato a evoluzioni ben diverse, può aiutare a capire perché l'impatto sulla realtà italiana sia stato così dirompente.

10. La *corporate governance* in Germania

Il sistema di *corporate governance* tedesco ha storicamente rappresentato un tipico esempio di *stakeholder model*, in cui la gestione aziendale è determinata dalla somma degli interessi di vari gruppi sociali coinvolti in essa. La proprietà delle aziende tedesche è altamente concentrata⁹ e le banche agiscono stabilmente come grandi azionisti, offrendo un credito di lungo periodo che protegge le aziende dalle scalate e permette loro di contare su una durevole stabilità finanziaria. Questa condizione si riflette positivamente sui contratti di lavoro, garantendone la durata nel tempo e favorendo la formazione professionale dei lavoratori, che unita a investimenti tecnologici mirati e incrementali garantisce un elevato tasso qualitativo nei processi di produzione e quindi nel prodotto finale (Hall, Soskice, 2001). La stabilità finanziaria contribuisce poi a rendere le relazioni industriali altamente cooperative, anche alla luce del fatto che i lavoratori tedeschi possono contare sui più estesi poteri di co-determinazione tra i paesi dell'Ocse (Jackson et al., 2006). Un modello così articolato, inoltre, permette di strutturare le dinamiche aziendali in maniera tale da svincolarle dalla necessità di massimizzazione del profitto di breve periodo, legata all'elevata volatilità dei mercati finanziari e tipica delle economie anglosassoni di stampo liberale. La dicotomia in cui questo modello è collocato è infatti proprio quella che vede all'altro estremo lo *shareholder model* di stampo anglosassone, in cui gli interessi di riferimento delle aziende sono direttamente quelli degli investitori, per lo più istituzionali, detentori di quote azionarie da cui si cerca di trarre utili finanziari nel più breve tempo possibile.

⁹ Nel 1998, le partecipazioni ai capitali sociali delle prime cento aziende tedesche per grandezza, al di là dei grandi investitori, era in media solo del 26 per cento. I grandi gruppi familiari imprenditoriali detenevano il 18 per cento, lo Stato il 14 e gli investitori stranieri, altre compagnie e banche il 14 (Höpner, Jackson, 2001).

Indubbiamente, gli assetti istituzionali dei diversi paesi esercitano un'importante influenza sul potere dei gruppi cui fanno riferimento le aziende. Le leggi che regolano l'organizzazione sindacale, quindi il grado di coesione di questi gruppi, nonché il diritto societario che ne regola l'interazione, ne sono un chiaro esempio (Vitols, 2004). Per poter mantenere un equilibrio che ne garantisca il funzionamento, infatti, il modello tedesco si articola in una struttura sia societaria sia legale alquanto stringente. Le banche, oltre a detenere pacchetti azionari di una certa entità e a svolgere la funzione di deposito delle quote dei singoli investitori (che rappresentano attraverso un sistema di voto per delega), partecipano alla gestione aziendale attraverso l'istituzionalizzazione di un sistema a «doppio consiglio» che separa rigidamente i loro interessi da quelli del management (Jackson et al., 2006). Le aziende tedesche devono inoltre obbligatoriamente affiancare al consiglio di amministrazione un consiglio di sorveglianza, che nomina i dirigenti e assume le decisioni più importanti in ambito finanziario. Benché la proprietà familiare, tra le forme prevalenti in Germania, contribuisca a vincolare il capitale alle aziende nel lungo periodo (Jackson et al., 2006), è proprio l'elevato grado di istituzionalizzazione a rappresentare il fulcro del sistema di *corporate governance* tedesco, e i canali di espressione dei lavoratori ne sono una riprova. I consigli di fabbrica, eletti da tutta la forza lavoro dello stabilimento e previsti per legge, devono infatti essere attivamente coinvolti nella gestione aziendale. Nelle imprese di grandi dimensioni la voce dei lavoratori è espressa anche attraverso un consiglio di fabbrica che fa da riferimento a tutta l'azienda, composto da delegati provenienti dai consigli di ogni singolo stabilimento. La presenza dei rappresentanti dei lavoratori è prevista anche nel consiglio di sorveglianza, in alcuni casi fino alla metà dei componenti del consiglio stesso, e garantisce una funzione di contrappeso rispetto a quella degli azionisti, soprattutto nella funzione di nomina dei dirigenti (Jackson et al., 2006).

Un tale livello di istituzionalizzazione ha portato al raggiungimento di quelle modalità di coordinamento che hanno fatto assurgere la Germania a idealtipo della teoria della varietà di capitalismo. La tesi su cui si incentra questa visione è che tali complementarità rappresentino un vantaggio comparato per l'economia nazionale. Un'eventuale modificazione degli assetti in un sottosistema, come per l'appunto quello relativo alla gestione aziendale, non determinerebbe alcun cambiamento rilevante all'assetto del sistema economico nel suo complesso proprio per la capacità di aggiusta-

mento garantita dal forte coordinamento istituzionale alla base del sistema stesso (Hall, Soskice, 2001).

Tuttavia, in parte della recente letteratura ci si è domandati se la tenuta generale del sistema e l'effettività del coordinamento tra i vari gruppi di interesse chiamati in causa nella gestione aziendale siano stati messi a repentaglio dall'avvento della globalizzazione. Si sostiene che le pressioni economiche dovute all'internazionalizzazione dei mercati e quelle politiche per l'attuazione dei processi di liberalizzazione stiano rendendo progressivamente più importante il mercato finanziario e le sue logiche. Nuovi ed emergenti attori, inoltre, dagli investitori stranieri a quelli istituzionali, hanno introdotto anche in Germania varie strategie di investimento incentrate sul ritorno finanziario immediato, rendendo in alcuni casi i paradigmi del *shareholder model* in quelli prediletti dalla classe manageriale emergente (Jackson et al., 2006). Il dibattito accademico che è scaturito a seguito di queste evoluzioni ha come oggetto proprio la possibilità che questi cambiamenti si rivelino così disruptivi da portare a una convergenza del modello di *corporate governance* tedesco verso quello di stampo marcatamente liberale tipico degli Stati Uniti e del Regno Unito. I fautori di questa tesi sostengono cioè che grandi gruppi di investitori, particolarmente attivi sul piano internazionale, stiano gradualmente sostituendo i tradizionali gruppi di interesse, sospendendo l'iniezione di capitale in quelle aziende che non danno priorità agli obiettivi di incremento a breve termine del profitto (Dore, 2000). Vale quindi la pena di analizzare i recenti cambiamenti nel sistema di *corporate governance* tedesco, tentando di capire se e quale sia stato il grado di cambiamento da esso subito. Rileva in questo senso come molte grandi banche private abbiano dichiarato di aver dato vita o un «riorientamento strategico» verso uno stile tipico delle banche di investimento anglo-americane, diversificando i propri investimenti e proiettandoli maggiormente verso i mercati finanziari piuttosto che verso rapporti più stabili e duraturi nel tempo (Jackson et al., 2006). Inoltre, il declino del tradizionale ruolo dalle banche sarebbe ulteriormente dimostrato dalla diminuzione dei loro rappresentanti nei consigli di sorveglianza delle aziende più importanti (Höpner, 2001).

Questi assunti sembrano però essere contraddetti da alcuni dati empirici raccolti da una completa ricerca a cura di Vitols (2004). In primo luogo, nel 2000 i grandi investitori tipici del sistema *stakeholder* rappresentavano ancora il 60 per cento del totale. In secondo luogo, anche se le grandi banche private e il più importante gruppo assicurativo del paese, Allianz, hanno in

effetti dichiarato di voler modificare il loro approccio alla gestione delle aziende in cui partecipano, orientandolo verso la rendita azionaria, non è chiaro se questo implichi la volontà di ridurre le loro quote di partecipazione fino ai livelli propri delle economie anglosassoni (Vitols, 2004). Di fatto, anzi, la quota di azioni detenuta dalle compagnie assicurative tedesche è aumentata dal 6 al 14,2 per cento nel periodo 1996-2002. Le grandi famiglie hanno sostanzialmente lasciato inalterate le loro quote di partecipazione nelle relative aziende, e gli spin-off di alcune compagnie hanno consistito nella vendita di parte delle azioni più che in uno scorporo vero e proprio. Se a questo si aggiunge che il vicendevole acquisto di quote minoritarie di altre aziende è una pratica diffusa, si comprende come l'ingresso in questo contesto di nuovi capitali esteri e di investitori istituzionali inclini alla gestione aziendale di stampo anglosassone vada delineando in Germania un modello di gestione aziendale «misto», che li affianca ai gruppi di interesse tipici del modello *stakeholder*, dando vita a una «coalizione allargata di azionisti» in cui il ruolo di questi ultimi rimane comunque di assoluto rilievo (Vitols, 2004).

Va sottolineato poi come il ruolo di co-determinazione che la legge assegna agli organi di rappresentanza dei lavoratori li abbia posti nelle condizioni di non vedere le proprie prerogative alterate dalle modificazioni subite dal sistema di *corporate governance* (Jackson et al., 2006). I consigli di fabbrica si sono spesso opposti al raggiungimento di obiettivi di profitto a breve termine, posizione che hanno potuto assumere anche perché la sostanziale tenuta del modello *stakeholder* ha permesso alle aziende tedesche di non subire le pressioni redistributive del mercato e di perseguire strategie diverse dalla massimizzazione della rendita azionaria (Ide, 1998). Misure come la chiusura di stabilimenti ritenuti inefficienti, generalmente portate a termine in breve tempo nei paesi anglosassoni, in Germania vedono aumentare la propria complessità visto il diritto dei consigli di fabbrica di negoziare con la dirigenza aziendale piani sociali relativi a licenziamenti su vasta scala. Anche in caso di vendita di un'azienda, i consigli sono tendenzialmente coinvolti nella trattativa e spesso sono in grado di orientarla verso acquirenti che dimostrino di offrire maggiori garanzie ai lavoratori (Vitols, 2004). Allo stesso tempo, però, i consigli hanno avallato l'ondata di ristrutturazioni aziendali che ha avuto luogo alla fine degli anni novanta, «condividendo con gli azionisti l'interesse a promuovere una maggiore responsabilità manageriale ed eliminare le inefficienze gestionali» (Vitols, 2004). In certe istanze, le finalità

della loro azione sono quindi cambiate, ma il ruolo e la capacità di influenzare le decisioni dei vertici aziendali sono rimaste sostanzialmente inalterate.

La solidità istituzionale, dunque, ha contribuito a mantenere integro il modello di *corporate governance* tedesco: le prerogative dei consigli di fabbrica e di sorveglianza continuano a permettere loro di convogliare efficacemente le istanze dei lavoratori, e le leggi che istituzionalizzano la loro presenza, nonché quella dei grandi gruppi di investimento, hanno permesso che l'assetto del sistema di *corporate governance* si mantenesse inalterato (Jackson et al., 2006): il risultato è che le attitudini proprie del modello *shareholder* di cui sono portatori i nuovi investitori istituzionali devono essere «negoziare» con gli altri interessi coinvolti (Vitols, 2004). I consigli, in particolare, sono stati in grado di opporsi a molte delle tendenze verso il modello *shareholder* di un management sempre più incline a farne propri i principi. Il risultato della «negoziatura» tra i vari interessi è un compromesso che altera la natura dell'azione degli investitori istituzionali, creando di fatto un sistema di *corporate governance* in cui la tendenza alla massimizzazione del profitto tipica del modello *shareholder* è mitigata dall'influenza esercitata dai portatori di altri interessi e non può essere imposta unilateralmente come avviene nelle economie liberali. In sostanza, la parziale diffusione del paradigma dello *shareholder model* non ha minato il nucleo delle istituzioni delle relazioni industriali tedesche (Jackson et al., 2006), aspetto fondamentale alla luce del loro attivo coinvolgimento nella gestione aziendale. Il supporto legislativo all'assetto istituzionale ha quindi reso stabili le modalità di gestione delle aziende, permettendo loro di rimanere sostanzialmente integre anche davanti alle crescenti pressioni dei mercati finanziari.

11. La *corporate governance* italiana

Il sistema di *corporate governance* italiano è decisamente meno strutturato e lontano dai livelli di istituzionalizzazione di quello tedesco. Risente infatti della pesante eredità di una massiccia presenza statale nella proprietà aziendale, sviluppatasi a partire dalla creazione dell'Iri nel 1933. Al momento della sua nascita l'Istituto per la ricostruzione industriale entrò di fatto in possesso del 20 per cento di tutto il capitale azionario italiano di allora, rilevandolo da un sistema bancario devastato dalla crisi finanziaria mondiale del 1929. Questo intervento fu seguito tre anni più tardi dall'approvazione di u-

na legge che proibì alle banche di acquisire pacchetti azionari di qualsiasi azienda industriale. Contestualmente, la legge prevede la possibilità di concedere prestiti nel breve periodo come prerogativa dei normali istituti di credito, mentre il credito a medio e lungo termine divenne esclusivo appannaggio di speciali istituti. Il risultato fu la sparizione di quelle banche «universali» e attivamente partecipi alla gestione aziendale del tutto simili a quelle tedesche (Trento, 2006).

La staticità creata da una così netta, ma allo stesso tempo limitante, definizione del sistema finanziario va poi sommata alla mala gestione che il sistema politico, anche dopo la creazione del ministero delle Partecipazioni statali nel 1956, ha riservato alle imprese pubbliche. Come Trento (2006) mette efficacemente in rilievo, dal 1945 al 1993 il governo è stato in mano a coalizioni politiche espressione dello stesso gruppo di partiti. La scarsissima probabilità di perdere il proprio ruolo si è tradotta in una pressoché totale mancanza di incentivi a garantire una corretta gestione delle aziende. La crisi del sistema aziendale pubblico che scaturì da questo stato di cose ebbe poi importanti implicazioni anche sulle grandi aziende private: le radicate interconnessioni tra le due sfere di proprietà, alla base dell'aumento di competitività nel corso degli anni cinquanta, si ritorsero contro il loro stesso impianto nel momento in cui l'esecutivo si prodigò nel salvataggio di grandi aziende private ormai non più competitive e destinate a un fallimento certo (Maraffi, 1990). Indicativamente, il numero di lavoratori sul libro paga dello Stato triplicò: da 200 mila nel 1960 a 600 mila nel 1985.

A questa crisi della grande impresa si è provato a porre rimedio nel corso degli anni novanta attraverso una massiccia ondata di privatizzazioni, la più importante in Europa in termini di rendita, che si era resa necessaria anche per rispettare la stringente legislazione europea relativa a competizione e aiuti statali. A questo intervento, inoltre, si è affiancata una progressiva liberalizzazione dei mercati. Nessuna delle due misure, però, ha avuto gli effetti sperati.

In un quadro già di per sé fortemente eterogeneo, infatti, quella che emerge come la differenza più lampante rispetto agli altri paesi industrializzati (e a maggior ragione rispetto alla Germania) è la sostanziale assenza di un diritto societario e di una regolamentazione sugli investimenti in grado di offrire agli investitori modalità di accesso valide abbastanza da garantire loro un maggiore grado di partecipazione alla *corporate governance* (Trento, 2006). Non solo: nei settori già regolamentati come quello dei servizi, in cui le gran-

di aziende pubbliche operavano in condizioni di monopolio, le riforme non hanno fatto altro che trasferire questa posizione dominante alle aziende private. La legislazione volta a evitare potenziali abusi, resasi dunque necessaria, è stata però attuata solo parzialmente, generando effetti in certi casi persino peggiorativi del regime precedente (Simonazzi et al., 2009). Negli altri settori, invece, l'acquisizione delle aziende statali da parte di quelle private operanti nello stesso ambito ha di fatto aumentato il livello di concentrazione della proprietà (Simonazzi et al., 2009): la proprietà familiare, peculiarità del modello di capitalismo italiano, continua così a essere un aspetto preponderante della *corporate governance*. Nel tempo si è infatti consolidato un sistema di regole informali che ha di fatto istituzionalizzato la modalità di controllo piramidale (Giacomelli, Trento, 2005), cioè la creazione di un network attraverso cui un unico imprenditore controlla più aziende. Tale sistema permette una dispersione degli azionisti minori su un ampio numero di imprese, concentrando la quota di capitale sociale dell'azionista di maggioranza nell'impresa al vertice della piramide. Gli interessi di quest'ultimo, coincidenti con quelli del gruppo nel suo complesso, sono così molto più protetti di quelli dei piccoli azionisti, che si sovrappongono invece con quelli della loro impresa di riferimento. Questo sistema di controllo aziendale è diffusissimo¹⁰ e anche le principali aziende italiane (ad esempio Fiat, Mediaset, Pirelli) sono controllate in questo modo (Barca et al., 1994). Rileva poi come i diritti dei piccoli investitori siano mal tutelati, e le informazioni a loro disposizione spesso insufficienti (Trento, 2006).

Il processo di privatizzazione ha avuto i suoi effetti anche sul mercato finanziario, soprattutto attraverso un incremento di quello azionario, dovuto in gran parte all'avvicendamento nella proprietà delle aziende pubbliche (Simonazzi et al., 2009). Le privatizzazioni hanno senza dubbio condotto all'aumento del numero dei risparmiatori disposti a investire in borsa, ma senza riuscire a instaurare quelle *public companies* tipiche del modello economico anglosassone (Simonazzi et al., 2009).

Queste riforme sono state anche corroborate dall'attuazione di una nuova legislazione in materia, che in un quadro così sclerotizzato è però servita a ben poco. Le nuove norme scoraggiano le scalate e hanno rimosso il divieto imposto alle banche nel 1936 che ora possono, seppure con alcune restrizio-

¹⁰ Tra il 60 e il 95 per cento delle aziende con più di cento dipendenti sono parte di una piramide.

ni, acquistare pacchetti azionari anche fuori dalla sfera finanziaria. Tuttavia, se da un lato questo intervento si è rivelato insufficiente al fine di ottenere un cambiamento culturale nell'approccio delle banche alla gestione aziendale e ha quindi fallito nell'intento di instaurare un sistema bancario «universale» di stampo tedesco (Trento, 2006), dall'altro l'assenza di un vero e proprio processo di liberalizzazione e una borsa valori ancora poco sviluppata hanno impedito che si consolidasse una vera e propria competizione di mercato in grado di orientare il sistema produttivo in senso liberale (Burroni, Trigilia, in corso di pubblicazione).

La complessità del panorama appena descritto non si esaurisce però nella stentatezza delle riforme che sono state poste in essere. Il sistema capitalistico italiano risulta di difficile lettura, infatti, poiché in un quadro tendenzialmente amorfo si è incastonata nel tempo anche una realtà di successo come quella dei distretti industriali, costituitasi con un assetto ben preciso. Le imprese appartenenti a questi specifici tessuti produttivi, generalmente di medie dimensioni, hanno infatti sviluppato un modello di *corporate governance* del tutto autonomo, basato su una forma di «specializzazione flessibile» (Trento, 2006). Uno dei cardini dell'efficienza di questo sistema è l'instaurazione di una cultura partecipativa nella gestione aziendale che, oltre a basarsi sul coinvolgimento dei lavoratori, è imperniata sull'interazione con il locale contesto socio-politico (Trento, 2006). Ne è scaturito un modello basato su precisi meccanismi di coordinamento, del tutto simile a quelli propri delle economie continentali (Brusco, 1989) e affatto riconducibile ai principi dello *stakeholder model* tedesco.

Visto con la lente offerta dalla teoria della «varietà di capitalismo», dunque, il sistema di *corporate governance* italiano appare affetto dagli stessi mali che affliggono quello delle relazioni industriali. Sofferente a causa di una legislazione poco sviluppata o quantomeno incompiuta negli intenti e reso instabile dalla difficile coesistenza di alcuni embrionali elementi dei due idealtipi. Un ibrido tra il sistema liberale e quello coordinato, impreparato ad assorbire bruschi cambi di tendenza rispetto alle prassi consolidate.

12. Il sistema di relazioni industriali tedesco

Secondo Hall e Soskice (2001), il modello di relazioni industriali tedesco è uno dei cardini di quel sistema socio-economico che ha permesso alla Ger-

mania di maturare un vantaggio comparato che ne ha agevolato lo sviluppo economico. Un sistema basato su una forte industria manifatturiera prevalentemente orientata all'esportazione, che fa perno su una struttura istituzionale in cui ciascun elemento si supporta vicendevolmente dando luogo a effettivi benefici per tutti gli attori economici.

Fondamentale in questo sistema è stata la centralizzazione della contrattazione dei salari: il principio della *tarifeautonomie*, sancito dalla Costituzione tedesca, confina infatti la contrattazione del salario a livello di settore industriale, limitandone la titolarità ai principali sindacati e associazioni imprenditoriali. Per rendere efficace l'architettura di questo sistema, inoltre, lo Stato tedesco ha fatto sì – attraverso una serie di previsioni legislative e non – che gli interessi sociali venissero rappresentati da un limitato numero di organizzazioni sostanzialmente onnicomprensive. L'intento era proprio quello di permettere alle parti sociali di poter «effettivamente e legittimamente esprimersi a nome dei loro membri, estendendosi alla società nella sua interezza e non escludendo nessuna significativa categoria sociale», permettendo agli apparati statali, proprio in applicazione del principio della *tarifeautonomie*, di tenersi quasi del tutto lontano dal conflitto industriale (Streeck, Hassel, 2003).

Questo assetto della contrattazione collettiva è però solo uno dei due pilastri del sistema di relazioni industriali tedesco, da più voci definito come un «sistema duale», visto che la legge affida la rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale ai consigli di fabbrica, che sono svincolati dal sindacato e in parte coinvolti nella gestione aziendale. Giova ricordare che i consigli possono lavorare per la corretta applicazione del contratto collettivo, ma sono interdetti per legge dalla contrattazione in senso stretto.

A questa precisa definizione di competenze si sommano poi altri importanti equilibri costituzionali, ad esempio un opportuno bilanciamento dei diritti di sciopero e di serrata. Un tale assetto ha contribuito sostanzialmente a garantire una moderata fluttuazione e sperequazione salariale, relegando il conflitto di natura economica a livello settoriale. Il monopolio dell'esercizio dello sciopero come prerogativa del sindacato industriale, poi, ha favorito un elevato grado di pace sociale e creato le basi per una cooperazione aziendale tra dirigenza e lavoratori. Ed è proprio in questo modo che si sono potuti raggiungere gli standard di elevata produttività caratteristici del modello industriale tedesco (Streeck, Hassel, 2003). Ma soprattutto, questo meccanismo ha protetto la gran parte dei lavoratori dall'eventuale rischio di

un eccessivo irrigidimento del mercato del lavoro: l'estraneità del salario rispetto alla competizione aziendale lo ha infatti reso equiparabile per tutte le aziende (Hassel, 1999).

È stato proprio un così fitto tessuto normativo ad aver avuto il merito di creare nelle relazioni industriali quelle modalità di coordinamento che hanno reso la Germania un archetipo teorico delle varietà di capitalismo. Proprio questa assenza dello scontro economico tra capitale e lavoro, costituzionalmente limitato alla contrattazione collettiva nazionale, ha reso cooperative le relazioni industriali a livello aziendale «per natura così come per legge» (Hassel, 1999), permettendo allo stesso tempo un raccordo tra la determinazione salariale e l'impostazione delle linee di politica economica a livello macro. Fondamentale è stata poi la circostanza che molti membri dei consigli di fabbrica fossero in realtà anche dei sindacalisti attivi nei comitati incaricati della contrattazione. Questa doppiezza di ruoli ha fatto sì che le linee di azione ai due livelli corrispondessero, dando luogo a una complementarità che va oltre la mera divisione di attribuzioni, poiché basata su connessioni «sia sistemiche sia funzionali» (Hassel, 1999). Questo meccanismo duale di rappresentanza di interessi, unito a un'alta densità sindacale (attorno al 40 per cento) e a un'elevata copertura della contrattazione collettiva (70-80 per cento nel settore dei metalmeccanici, tradizionalmente trainante l'intero sistema), ha insomma permesso al *Deutsche Modell* di rimanere stabile nel corso degli anni settanta e ottanta. E questo quando nella maggior parte dei paesi industrializzati proprio la densità degli iscritti e l'influenza dei sindacati erano invece in costante calo (Doellgast, Greer, 2007).

Alla fine degli anni novanta, però, questo assetto è entrato almeno parzialmente in crisi. Le pressioni derivanti dalle crescenti connessioni economiche al di là dei confini internazionali hanno portato a una globalizzazione delle catene produttive, dei mercati e dei flussi finanziari (Ohmae, 1990), che si è riverberata sugli assetti delle relazioni industriali tedesche. Come immediata conseguenza, l'intensificarsi della competizione globale e la crescita della disoccupazione hanno in molti casi ridotto al suo minimo legale la partecipazione dei lavoratori alla gestione aziendale, anche in quelle grandi aziende in cui la presenza sindacale era considerevole (Springer, 1999). Inoltre, così come è successo per quanto concerne la *corporate governance*, l'aumento dell'importanza dello *shareholder value* ha contribuito a cambiare le modalità organizzative e le strategie aziendali, influenzando negativamente sugli equilibri delle relazioni industriali.

Nella seconda metà del decennio, la privatizzazione di molte aziende pubbliche nel settore dei servizi ha permesso ai nuovi proprietari di percorrere strade rese in precedenza politicamente difficili dalla proprietà statale delle aziende (Doellgast, Greer, 2007). Così, nelle grandi aziende privatizzate, come in moltissime altre realtà, si è assistito a una fortissima tendenza all'outsourcing di molti posti di lavoro, spesso avallato dagli organi di rappresentanza dei lavoratori. Si è assistito cioè a quello che è stato definito come un processo di «disintegrazione verticale» delle aziende tedesche, attraverso la creazione di succursali indipendenti dall'azienda principale, subappaltando la produzione a un'azienda del tutto distinta da quella di partenza, o assumendo lavoratori attraverso agenzie di lavoro interinale (Doellgast, Greer, 2007). Si sono in pratica sviluppati nuovi mercati intermedi in un processo di produzione precedente integrato (Jacobides, 2005), divenuti ben presto barriere settoriali fino a quel momento inesistenti nelle catene di produzione delle grandi aziende. La prima conseguenza di questa evoluzione è stato il declino della contrattazione collettiva, il cui elevato grado di copertura¹¹ aveva fino a quel momento impedito la creazione di quegli ampi settori produttivi, tipici di Stati Uniti e Regno Unito, in cui il sindacato è assente. I posti di lavoro sono infatti stati trasferiti dal nucleo primario del sistema produttivo verso aziende «periferiche», coperte solo da contratti collettivi di livello aziendale o addirittura da nessun accordo collettivo. Talvolta invece, benché coperte da accordi collettivi centralizzati, le nuove realtà sono inquadrare in un settore contrattuale diverso da quello di origine. In entrambi i casi il risultato è stato quello di un'accresciuta variazione dei salari e delle condizioni di lavoro nell'ambito dello stesso settore produttivo, che ha reso di gran lunga più arduo per sindacati e consigli di fabbrica il compito di coordinare in maniera uniforme la contrattazione collettiva di settore (Hassel, 1999).

Sembra dunque, almeno in parte, fallito il tentativo di trasferire la base istituzionale dall'industria manifatturiera, cuore di un'economia fortemente orientata all'esportazione, alle nuove aree produttive sviluppatesi con la recente diversificazione economica. Indicativo di questa frammentazione del sistema di contrattazione collettiva è il regolare aumento degli accordi di livello aziendale in proporzione a quelli nazionali di settore: significativamen-

¹¹ Giova ricordare che alla fine del 1995 c'era un contratto collettivo in vigore per quasi ogni settore produttivo e compagnia, per un totale del 90 per cento della forza lavoro.

te, il fenomeno non interessa soltanto l'Est del paese – dove dopo l'unificazione è stato proprio il livello aziendale il canale utilizzato per introdurre la contrattazione collettiva – ma coinvolge, ed è questa la vera spia della tendenza in corso, anche l'Ovest, dove invece la contrattazione centralizzata ha storicamente rappresentato il cuore delle relazioni industriali (Hassel, 1999).

Le conseguenze di questi mutamenti hanno poi interessato anche la tenuta delle organizzazioni di interesse, un altro pilastro delle relazioni industriali tedesche. Dal 1990 in poi il movimento sindacale ha subito un forte calo dei suoi membri: nel 2000 gli iscritti al sindacato nella Germania unita non erano più di quanti non fossero dieci anni prima nella sola Germania occidentale. Più di quattro milioni di membri, cioè quelli repentinamente acquisiti negli anni immediatamente successivi alla riunificazione del paese, sono stati persi nel decennio successivo (Streeck, Hassel, 2003). La crisi del movimento sindacale e la decentralizzazione delle relazioni industriali hanno in parte minato l'efficacia delle pressioni esercitate sui datori di lavoro fuori dal nucleo centrale del tessuto produttivo. Il sindacato è stato così costretto a rivedere il suo ruolo, proiettandosi verso una realtà, quella aziendale, dove la rappresentanza dei lavoratori è appannaggio dei consigli di fabbrica e le sue prerogative sono piuttosto indebolite. Si spiega così «l'ondata di cosiddetti accordi di sito produttivo, spesso tollerata e qualche volta co-firmata dai sindacati» (Streeck, Hassel, 2003), che è alla base della diversificazione delle condizioni di lavoro tra un'azienda e l'altra.

Ma le conseguenze dell'internazionalizzazione dei mercati si sono fatte sentire anche sui datori di lavoro, riverberandosi sulla loro compattezza e sull'efficacia della loro capacità di azione. Molte nuove aziende hanno infatti deciso di non aderire alla relativa associazione di categoria, alla ricerca di una maggiore flessibilità e quindi di meno vincoli. Parte delle problematiche ha invece riguardato dinamiche interne alle associazioni stesse: l'aumento della competitività internazionale ha indotto molte grandi aziende a essere più flessibili rispetto alle richieste di aumenti salariali, viste le nuove possibilità di compensare l'innalzamento del costo del lavoro con gli incrementi di produttività dovuti all'ingresso nei nuovi mercati stranieri. Questo atteggiamento è però stato interpretato da molte piccole e medie imprese come un tentativo di servirsi delle associazioni datoriali per garantirsi, a loro spese, un basso grado di conflittualità nelle relazioni industriali (Streeck, Hassel, 2003). La reazione è stata quella di abbandonare le associazioni stesse: visto che la contrattazione collettiva è appannaggio proprio delle associazioni da-

toriali, questa fuoriuscita ha contribuito al declino della contrattazione collettiva in maniera inversamente proporzionale all'aumento dell'eterogeneità del mercato del lavoro, diventando un'ulteriore fonte di disparità salariale (Doellgast, Greer, 2007).

Per questa mancata capacità di adattamento, gli attori collettivi hanno perso, almeno nella prima fase di questa evoluzione, la loro capacità di incidere sulla regolamentazione delle condizioni di lavoro. Ed è dal tentativo di porre rimedio a questa inadeguatezza che è scaturito un altro cambiamento nelle relazioni industriali tedesche, probabilmente quello strutturalmente più rilevante. Le organizzazioni collettive si sono recentemente sforzate, al fine di flessibilizzare gli accordi a livello centrale, attraverso «clausole di apertura» che abilitano la contrattazione secondaria, a intervenire su materie generalmente appannaggio di quella centralizzata. Visto il sistema nettamente articolato su due livelli, le cui competenze sono precisamente definite, gli attori a livello aziendale possono vedere le loro prerogative negoziali aumentare solo se esplicitamente pattuito a livello centrale attraverso una specifica delega. Questa forma di decentralizzazione della contrattazione collettiva è stata perciò definita come una «decentralizzazione regolata» (Hassel, 1999), in cui gli attori del livello più importante delegano ufficialmente a quelli del livello secondario il compito di trovare una soluzione specifica a un problema che non hanno volutamente affrontato (Hassel, Schulten, 1998).

Sta proprio in questa «regolamentazione» della decentralizzazione la chiave di lettura delle attuali condizioni delle relazioni industriali tedesche. È fuor di dubbio che l'intensificarsi delle pressioni economiche internazionali, il declino dei sindacati e le divisioni imprenditoriali abbiano progressivamente contribuito a confinare il tradizionale sistema di relazioni industriali sia in senso generazionale sia settoriale: contrattazione collettiva di settore ed efficacia dell'azione sindacale rimangono infatti sempre più confinate alle grandi aziende, all'industria e ai lavoratori entrati nella forza lavoro nel corso degli anni settanta (Streeck, Hassel, 2003). Ma l'introduzione delle «clausole aperte», nonostante il rischio intrinseco di un ulteriore svuotamento della contrattazione collettiva settoriale, rimanda a un livello secondario in cui i consigli di fabbrica sembrano aver mantenuto inalterate le proprie prerogative. Attraverso gli accordi di livello aziendale, i consigli hanno cioè saputo sfruttare gli strumenti di co-determinazione a loro disposizione per integrare l'incremento di nuove forme di flessibilità con le regole vigenti, senza per questo alterare il proprio ruolo (Streeck, 2001). Di conseguenza, sebbene

l'assetto istituzionale sia rimasto stabile, alcune innovazioni introdotte dagli organismi di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro stanno modificando dall'interno le relazioni industriali (Jackson, 2005). In molti settori produttivi i consigli hanno così potuto mantenere le loro prerogative, alimentando la cooperazione con la dirigenza nonostante il deterioramento delle condizioni contrattuali (Frege, 2003). La crisi che ha investito le relazioni industriali ha generato esiti simili a quelli che ha generato nelle dinamiche di gestione aziendale, e questo non deve sorprendere visto il peculiare grado di collateralità di queste due sfere. La presenza di regole chiare e ben definite ha fatto sì che i mutamenti che le hanno investite, seppur profondi, non ne abbiano sconvolto la natura. L'impianto istituzionale è stato forse ripasmato dalle spinte esogene, ma il suo radicamento legislativo ha permesso all'architettura originale di rimanere integra. In questo contesto gli attori sociali sono riusciti, pur dovendo rinunciare a importanti prerogative, a mantenerne altre altrettanto importanti, preservando la «logica» delle relazioni industriali tedesche (Behrens, Jacoby, 2004). I cambiamenti, dunque, vanno intesi come parte di un processo graduale e *path-dependent*, che non a caso è stato definito come di «trasformazione senza rottura» (Streeck, Thelen, 2005).

13. La vertenza Fiat e le evoluzioni degli assetti italiani

Quanto recentemente successo alla Fiat è una buona cartina di tornasole dei problemi strutturali delle relazioni industriali italiane, soprattutto se lo si paragona agli sviluppi che hanno invece riguardato le grandi aziende e il sistema tedesco. Il dichiarato obiettivo di adeguare gli standard degli stabilimenti italiani a quelli dei siti produttivi del gruppo con sede all'estero, ha portato la dirigenza di Torino a cercare di introdurre i precetti tipici del sistema anglosassone. Quello di Sergio Marchionne è infatti un tentativo di affermare nell'azienda di cui è amministratore delegato un modello marcatamente orientato in questo senso, sia per quanto concerne la gestione aziendale sia per quel che riguarda le relazioni industriali in senso lato. Due aspetti dei recenti avvenimenti sembrano avallare questo assunto. In primo luogo, nel terzo trimestre del 2010 i dividendi degli azionisti Fiat sono aumentati esponenzialmente, con un ritorno di capitale del 33 per cento (Lettera di 46 economisti). Questo dato, la divisione del gruppo in Fiat Auto e Fiat Indu-

strial, nonché l'annunciata volontà di acquisire una quota di maggioranza della Chrysler, dimostrano come in cima alla lista delle proprie priorità la Fiat abbia ormai posto la dimensione finanziaria (Lettera di 46 economisti). Gli sforzi si concentrano cioè su un incremento rapido del valore azionario, che sembra essere perseguito come principale obiettivo ancora una volta in nome di una gestione aziendale di stampo tipicamente anglosassone. Non deve sorprendere, dunque, come proprio in quest'ottica «potrebbe essere sacrificata in futuro la produzione di auto in Italia e la stessa proprietà degli stabilimenti» (Lettera di 46 economisti). Anche la cospicua porzione del compenso di Sergio Marchionne costituita da redditizie stock options sembra confermare l'impressione che lo *shareholder value* sia ormai un faro nella gestione della Fiat.

La tendenza non sembra essere dissimile per quanto riguarda le relazioni industriali. L'istituzione di due newco per la gestione degli stabilimenti di Pomigliano d'Arco e Mirafiori, così come la fuoriuscita da Confindustria (e quindi dalla copertura del contratto collettivo di categoria e da quella degli accordi del 1993 relativi alla modalità della contrattazione collettiva e alla rappresentanza di base in azienda), si sono tradotte in una brusca decentrazione e in un tentativo di minare alle radici l'impianto della contrattazione collettiva a livello nazionale, non a caso praticamente assente nei sistemi di relazioni industriali anglosassoni.

L'andamento dei recenti avvenimenti che hanno visto la Fiat protagonista ha finito per mettere a nudo tutti i limiti di un sistema di relazioni industriali che sembra essersi definitivamente arenato su problematiche ormai endemiche. A differenza di quanto accade in Germania, dove la legge prevede un ruolo attivo dei consigli di fabbrica, rivelatosi fondamentale nella ristrutturazione delle principali aziende, in Italia non esiste alcuna forma di co-determinazione o quanto meno di partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali (Trento, 2006). Questo limite istituzionale, frutto di un'anomia legislativa ormai connaturata alle relazioni industriali italiane, si è unito a quello che si sta trasformando in un problema strutturale, ovvero la spaccatura politica di un movimento sindacale ormai del tutto incapace di agire unitamente. Il risultato di questa combinazione è stato che i lavoratori della Fiat hanno fronteggiato questa vertenza privi di quegli strumenti che in situazioni analoghe hanno permesso ai loro colleghi tedeschi di canalizzare adeguatamente ed efficacemente la propria voce, così come di un sindacato sufficientemente coeso e in grado di far pesare la propria voce durante la trattati-

va. Proprio l'impossibilità di convogliare adeguatamente le proprie istanze ha reso il giudizio cui sono stati chiamati, su accordi ormai già definiti, per forza di cose tardivo.

Il problema della saldezza delle strutture di rappresentanza di base dei lavoratori in azienda va però oltre il loro eventuale coinvolgimento nella gestione aziendale, assumendo una portata più ampia: se quanto previsto dagli accordi del 1993 fosse stato convertito in legge, la dura vertenza Fiat relativa allo stabilimento di Mirafiori sarebbe stata condotta unicamente sui temi strettamente concernenti i problemi di produttività e delle condizioni di lavoro, senza avere riflessi sulle modalità di rappresentanza sindacale in azienda. L'esito è che anche se tecnicamente l'accordo approvato non viola la legge, la conseguente applicazione dell'art. 19 dello Statuto dei lavoratori, così come emendato dal referendum abrogativo del 1995, mina di fatto le fondamenta del sistema di rappresentanza di base vigente in Italia da quasi vent'anni. Scardina i dettami di un testo, quello del protocollo del luglio 1993, che Gino Giugni non aveva esitato a definire la «costituzione del lavoro». Questo mancato intervento del legislatore è ancora una volta da ascrivere alle divisioni politiche tra parti sociali, incapaci di accordarsi su un modello di rappresentanza che possa essere accettato universalmente. Un disaccordo che per l'intreccio tutto italiano tra relazioni industriali e arena politica ha impedito di vedere la luce a non poche proposte di legge in materia. La vertenza Fiat sembra così la spia di quella carenza istituzionale e di quelle divisioni politiche alla base di un circolo vizioso che si sta rivelando fatale per la tenuta delle relazioni sindacali italiane nel loro complesso.

L'avvento della globalizzazione ha dunque avuto le sue ripercussioni in Germania come in Italia; ma se nel primo caso, un sistema basato su regole certe e consolidate dalla legge e su sindacati indeboliti ma ancora influenti ha permesso di diluire le pressioni dovute all'internazionalizzazione delle dinamiche economiche ed è riuscito ad assorbirle, in Italia è stata proprio la mancanza di tali regole e un movimento sindacale che sembra ormai totalmente frantumato a rendere le relazioni industriali permeabili e in balia di brusche modificazioni, che non hanno fatto che acuitzarne il loro carattere ibrido. La «sferzata» in senso liberale che ha investito la Fiat non trova infatti riscontro in altri importanti ambiti del sistema economico italiano, cioè in quei distretti industriali che rappresentano una forma a se stante di «capitalismo "regionalizzato"» (Burroni, Triglia, in corso di pubblicazione). Le aziende che ne fanno parte producono

beni che le proiettano a loro volta nella competizione internazionale, ma la loro competitività si basa su strutture di coordinamento ben salde, sia formali sia informali. Ai legami istituzionali con le organizzazioni collettive e con gli enti locali e talvolta regionali, atti al raggiungimento di un'efficiente allocazione delle risorse produttive, si aggiungono legami altrettanto radicati sia tra imprenditori e lavoratori sia tra un'azienda e l'altra (Burroni, Trigilia, in corso di pubblicazione). Ne scaturisce un sistema economico efficiente, basato su meccanismi del tutto assimilabili a quelli su cui si impernia il sistema produttivo tedesco, lontano dalle derive neoliberali che stanno investendo la Fiat.

L'esistenza di realtà come i distretti industriali conferma una schizofrenia che non deve sorprendere in un sistema ibrido come quello italiano. Economie coordinate di mercato, economie liberali di mercato e i relativi sistemi di relazioni industriali – poli opposti nella struttura teorica delle varietà di capitalismo – sembrano invece coesistere nel tessuto produttivo italiano. E l'avvento della globalizzazione accentua queste differenze. Se la dirigenza Fiat ha ritenuto che l'introduzione di un sistema mutuato dal modello americano fosse necessario per adeguarsi all'evoluzione del mercato dell'auto globale, allo stesso tempo le imprese coinvolte nella network economy dei distretti industriali hanno risposto all'esposizione internazionale facendo leva esattamente sui meccanismi di coordinamento propri del sistema di cui fanno parte. Risposte così dissimili non cozzano con quanto teorizzato da Hall e Soskice, convinti che ogni sistema economico cerchi di sfruttare i vantaggi comparati derivanti dalle proprie complementarità istituzionali per mitigare le pressioni causate dalla globalizzazione economica. Quello che rende l'Italia peculiare, però, è che queste diverse risposte scaturiscono da un unico paese, mentre nel dibattito accademico una tale diversità è collegata alle realtà nazionali nel loro complesso. L'incompiutezza delle riforme, la carenza legislativa e, in molte istanze, quella riscontrabile nell'azione dell'esecutivo, cui deve aggiungersi un comportamento delle parti sociali altalenante e talvolta contraddittorio, hanno permesso il maturare di un simile stato di cose. Il paragone con le evoluzioni del sistema tedesco, dove l'avvento della globalizzazione si è «scontrato» con una situazione di partenza per molti versi diametralmente opposta a quella italiana e ha generato reazioni altrettanto dissimili, non fa che confermare il peso delle carenze strutturali e politiche che affliggono l'Italia.

Bibliografia

- Accornero A. (2003), *La disunione sindacale*, in *Il Mulino*, 2.
- Albert M. (1993), *Capitalism against Capitalism*, Londra, Whurr.
- Amable B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Baccaro L., Carrieri M., Damiano C. (2003), *The Resurgence of the Italian Confederal Unions: Will It Last?*, in *European Journal of Industrial Relations*, 1, 9.
- Barca F., Trento S. (1997), *State Ownership and the Evolution of Italian and Japanese Corporate Governance Models: the Role of Institutional Shocks*, in *Economic Systems*, 23.
- Barreto J., Naumann R. (1998), *Portugal: Industrial Relations under Democracy*, in Ferner A., Hyman R. (a cura di), *Changing Industrial Relations in Europe*, Malden, Wiley-Blackwell.
- Behrens M., Jacoby V. (2004), *The Rise of Experimentalism in German Collective Bargaining*, in *British Journal of Industrial Relations*, 42, 1.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Campbell J.L. (2004), *Institutional Change and Globalization*, Princeton, Princeton University Press.
- Carrieri M. (2010), *Il sindacato tra eclisse e cambiamento*, in *Il Mulino*, 1.
- Cella G.P. (1989), *Criteria of Regulations in Italian Industrial Relations: a Case of Weak Institutions*, in Lange P., Regini M. (a cura di), *State, Market, and Social Regulation: New Perspectives on Italy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Costi R., Messori R. (2005), *Per lo sviluppo: un capitalismo senza rendite e senza capitale*, Bologna, Il Mulino.
- Crouch C. (2005), *Capitalist Diversity and Change: Recombinant Governance and Institutional Entrepreneurs*, Oxford, Oxford University Press.
- Diamanti I. (2001), *Politica all'italiana: la parabola delle riforme incompiute*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Doellgast V., Greer I. (2007), *Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, 45, 1.
- Doellgast V., Hyman R. (2008), *The European Social Model: France and Italy*, in *Continuity and Change*.
- Dore R. (2000), *Stock Market Capitalism, Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford, Oxford University Press.
- Edwards P., Hall M., Hyman R., Marginson P., Sisson K., Waddington J. (1998), *Great Britain: From Partial Collectivism to Neo-Liberalism to Where?*, in Ferner A.,

- Hyman R. (a cura di), *Changing Industrial Relations in Europe*, Malden, Wiley-Blackwell.
- Eiro-France (2007), *France: Industrial Relations Profile*, in *Industrial Relations*.
- Eiro-Greece (2007), *Greece: Industrial Relations Profile Facts and Figures*, in *Industrial Relations*, pp. 1-11.
- Eiro-Italy (2008), *Italy: Industrial Relations Profile Facts and Figures*, in *Industrial Relations*, pp. 1-8.
- Eiro-Portugal (2008), *Portugal: Industrial Relations Profile Facts and Figures*, in *Industrial Relations*, pp. 1-8.
- Eiro-Spain (2007), *Spain: Industrial Relations Profile Facts and Figures*, in *Industrial Relations*, pp. 1-7.
- Fichter M., Greer I. (2004), *Analysing Social Partnership*, in Frege C.M., Kelly J.E. (a cura di), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Frege C. (2003), *Transforming German Workplace Relations: Quo Vadis Cooperation?*, in *Economic and Industrial Democracy*, 24, 3.
- Giacomelli S., Trento S. (2005), *Proprietà, controllo e trasferimenti nel decennio 1993-2003. Cosa è cambiato nelle aziende italiane?*, in *Temi di Discussione*, 550, Roma, Banca d'Italia.
- Giugni G. (1993), *Ecco su quali scogli ci siamo arenati*, in *La Repubblica*.
- Goetschy J., Jobert A. (2004), *Employment Relations in France*, in Bamber G., Lansbury R., Wailes D. (a cura di), *International and Comparative Employment Relations: Globalisation and the Developed Market Economy*, Londra, Sage.
- Hall P.A., Soskice D. (a cura di) (2001), *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hancké B., Rhodes M. (2005), *EMU and Labor Market Institutions in Europe: The Rise and Fall of National Social Pacts*, in *Work and Occupations*, 32, 2.
- Hancké B. (2007), *Debating Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Hassel A., Schulten T. (1998), *Globalization and the Future of Central Collective Bargaining: the Example of the German Metal Industry*, in *Economy and Society*, 27.
- Hassel A. (1999), *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3.
- Höpner M. (2001), *Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany*, Colonia, Max Planck Institute, MPIfG Discussion Paper 01/05.

- Höpner M. (2005), *What Have We Learnt? Complementarity, Coherence and Institutional Change*, in *Socio-Economic Review*, 3, 2.
- Ide M. (1998), *Japanese Corporate Finance and International Competition: Japanese Capitalism versus American Capitalism*, Londra, Macmillan.
- Ioannou C.A. (1999), *Trade Unions in Greece: Development, Structures & Prospects*, Friedrich-Ebert-Foundation.
- Jackson G. (2005), *Contested Boundaries: Ambiguity and Creativity in the Evolution of German Codetermination*, in Streeck W., Thelen K. (a cura di), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Jackson G., Höpner M., Kurdelbush A. (2006), *Corporate Governance and Employees in Germany: Changing Linkages, Complementarities, and Tensions*, in Pendleton A., Gospel H. (a cura di), *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*, Oxford, Oxford University Press.
- Jacobides M.G. (2005), *Industry Change through Vertical Disintegration: How and why Market Emerged in Mortgage Banking*, in *Academy of Management Journal*, 48, 3.
- Karamessini M. (2008), *Continuity and Change in the European Social Model*, in *International Labour Review*, 147, 1.
- Lettera di 46 economisti sul conflitto Fiat-Fiom, *Produrre e lavorare meglio, con democrazia*, 7 gennaio 2011.
- Mania R. (2003), *Sindacato negoziale e sindacato antagonista*, in *Il Mulino*, 4.
- Mania R. (2004), *Il sindacato «pronto intervento»*, in *Il Mulino*, 6.
- Mania R., Sateriale G. (2002), *Relazioni pericolose: sindacati e politica dopo la concertazione*, Bologna, Il Mulino.
- Maraffi M. (1990), *Politica ed economia pubblica: la vicenda dell'impresa pubblica dagli anni Trenta agli anni Cinquanta*, Bologna, Il Mulino.
- Martínez Lucio M. (1998), *Spain: Regulating Employment and Social Fragmentation*, in Ferner A., Hyman R., *Changing Industrial Relations in Europe*, Malden, Wiley-Blackwell.
- Mouriki A., Traxler F. (2007), *Greece*, in Traxler F., Huemer G., *op.cit.*
- Naumann R., Da Paz Campos Lima M. (2007), *Portugal*, in Traxler F., Huemer G., *op.cit.*
- Nonell R., Molins López-Rodó J. (2007), *Spain*, in Traxler F., Huemer G., *op.cit.*
- Oecd (2005), *Employment Outlook*, Parigi. Oecd.
- Ohmae K. (1990), *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, New York, Harper.

- Pezzotta S. (2002), *Un sindacato a-partisan nell'era bipolare*, in Fabi M., *Polis e poli. I sindacati nell'era del bipolarismo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Pizzorno A. (1978), *Scambio politico e identità collettiva*, in Crouch C., Pizzorno A., *I conflitti in Europa*, Milano, Etas.
- Regalia I. (1996), *I consigli di fabbrica in Italia. Vantaggi e costi dell'informalità nelle relazioni industriali d'azienda*, in *Ires Materiali*, 1-2.
- Rhodes M. (1998), *Globalization Labour Market and Welfare State: a future of «Competitive Corporatism»?*, in Rhodes M., Mény Y. (a cura di), *The Future of European Welfare: a New Social Contract?*, New York, Macmillan Press.
- Ruyssseveldt J.V., Visser J. (1996), *Contestation and State Intervention forever? Industrial Relations in France*, in Ruyssseveldt J.V., Visser J. (a cura di), *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*, Londra, Sage.
- Salvati M. (2000), *Breve storia della concertazione all'italiana*, in *Stato e Mercato*, 3.
- Saurugger S. (2007), *France*, in Traxler F., Huemer G., *op.cit.*
- Schmidt V.A. (2002), *The Futures of European Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Simonazzi A., Villa P., Lucidi F., Naticchioni P. (2009), *Continuity and Change in the Italian Model*, in Bosh G., Lehndorff S., Rubery J. (a cura di), *European Employment Models in Flux: A Comparison of Institutional Change in Nine European Countries*, Londra, Palgrave Macmillan.
- Springer R. (1999), *Ruckkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, New York, Campus.
- Streeck W. (2001), *The Transformation of Corporate Organization in Europe: an Overview*, Colonia, Max Planck Institute for the Study of Society.
- Streeck W., Hassel A. (2003), *The Crumbling Pillars of Social Partnership*, in *West European Politics*, 26, 4.
- Streeck W., Thelen K. (2005), *Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economy*, in Streeck W., Thelen K. (a cura di), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Thelen K. (2001), *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in Hall P.A., Soskice D.W., *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Traxler F., Huemer G. (2007), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: a Comparative Analytical Approach*, New York, Routledge.
- Trento S. (2006), *Corporate Governance and Industrial Relations in Italy*, in Pendleton A., Gospel H. (a cura di), *Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*, Oxford, Oxford University Press.

- van de Mer M. (1996), *Aspiring Corporatism? Industrial Relations in Spain*, in Ruysseveldt J.V., Visser J. (a cura di), *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*, Londra, Sage.
- Vitols S. (2004), *Negotiated Shareholder Value: the German Variant of an Anglo-American Practice*, in *Competition & Change*, 8, 4.

Interviste

- Intervista A: l'intervistato è un professore di Sociologia, esperto di relazioni industriali.
- Intervista B: l'intervistato è un'importante dirigente di una delle principali centrali sindacali italiane.
- Intervista C: l'intervistato è un professore di Storia contemporanea e di Storia dell'impresa, esperto di relazioni industriali.
- Intervista D: l'intervistato è un dirigente di un importante sindacato metalmeccanico.
- Intervista E: l'intervistato è un professore di Sociologia industriale, esperto di relazioni industriali.
- Intervista F: l'intervistato è un giornalista che si occupa di relazioni industriali in un'importante quotidiano.



Spunti in materia di uso del tempo nei negoziati sindacali

Raffaele Delvecchio

1. Introduzione

Offro volentieri la mia testimonianza di uomo della pratica sindacale, sapendo che sta agli esperti aggiungere pezzi di carne attorno allo scheletro predisposto dagli studiosi di teoria (Salvati, 1988). Pongo al centro del mio intervento l'uso del tempo, risorsa importante in un mondo che ha fortemente abbattuto le barriere spazio-temporali del proprio agire: d'altra parte, se ben ricordo, la stessa Susanna Camusso nei primi interventi pubblici, nelle nuove vesti di segretario generale della Cgil, ha sottolineato la rilevanza del fattore temporale nei negoziati sindacali. Utilizzerò a questo proposito alcune vicende della questione Fiat, sulla base degli scritti reperiti sull'argomento.

Innanzitutto mi sembra di aver compreso che una parola-chiave del pensiero dell'amministratore delegato della Fiat sia «governabilità». Parola rivolta ai lavoratori e ai loro rappresentanti, e ai governanti (a causa della «instabilità» che caratterizza la nostra situazione politica). Il riferimento, senza confondere il diverso grado dei livelli di responsabilità delle due classi di destinatari, consente di apprezzare quel che ha detto Zygmunt Bauman: «chiunque sia 'vicino alle fonti dell'incertezza', comanda. È così perché chiunque sia destinato a subire l'incertezza [...] si ritrova paralizzato e disarmato nel tentativo di resistere alla discriminazione e combatterla» (Bauman, 2010).

Poi ricordo a me stesso che negli ordinamenti con una presenza di importanti corpi intermedi «lo Stato moderno [...] scopre che ha bisogno di competenze professionali, informazioni specializzate, aggregazione preventiva delle opinioni, capacità contrattuale e legittimità partecipativa differita,

* Raffaele Delvecchio è sindacalista d'impresa, docente di Storia del lavoro e delle relazioni industriali nella Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tre.

che possono essere forniti soltanto da monopoli della rappresentanza unici, gerarchicamente ordinati e guidati in maniera consensuale» (Schmitter, 1981). Cassese faceva notare che la contesa fra ordinamenti implica la scelta tra amministrazioni, e non tra norme (Cassese, 2004). Posto in questi termini il programma per le parti sociali, quale ne è stato lo svolgimento, in una parola, l'efficienza amministrativa?

2. Primo quadro: lo sciopero effettuato nel giorno del sabato, nel quale sia stata chiesta la prestazione di lavoro straordinario esente da oneri preventivi di informazioni sindacali

Le quote di «prestazioni straordinarie esenti» vengono una prima volta richieste negozialmente dalla Fiat nel 1977 per il proprio reparto di verniciatura (Damiano, Pessa, 2003). La richiesta venne respinta e riesumata nella difficile trattativa che portò al rinnovo del Ccnl del 1 settembre 1983, nel quadro della transazione, così definita dalle parti, sulla materia della riduzione d'orario, come regolata dal Ccnl del 16 luglio 1979 e dal protocollo (o «lodo Scotti») del 22 gennaio 1983. Il Ccnl del 1983 fissò una riduzione d'orario di 48 ore e di corrispondenti 32 ore di prestazioni di ore straordinarie esenti da informazioni sindacali. Per quel che ricordo, Federmeccanica motivò la richiesta con la difficoltà di alcuni associati a ottenere la disponibilità di straordinario al sabato per esigenze organizzative: la clausola venne variamente applicata e anche avversata, utilizzando la forma dell'astensione per sciopero dichiarato nella stessa giornata del sabato interessata dallo straordinario.

Questo conflitto ebbe un certo rilievo, tant'è che Pier Giovanni Alleva e Susanna Scarponi segnarono il problema nel commento al Ccnl del 18 gennaio 1987 (Alleva, Scarponi, 1989). La protesta non riguardò i soli metalmeccanici, ma anche, ad esempio, i tessili, che risolsero il problema nella prima metà degli anni novanta (Megale, 2010): sarà stata la minore polarizzazione tra avanguardie e massa, di cui parla Aris Accornero nel volume dedicato alle lotte del Cotonificio Valle Susa (Accornero, 2011)?

Quando la stampa nazionale ha dato risalto all'accordo per lo stabilimento Fiat di Pomigliano, sono andato a rileggermi gli appunti sopra riportati e mi sono chiesto: è mai possibile che un quarto di secolo non sia stato sufficiente a risolvere il problema?

3. Secondo quadro: la rappresentanza sindacale aziendale, come fissata dall'abrogazione parziale dell'art. 19 risultante dal referendum svoltosi l'11 giugno 1995

Riccardo Chiaberge riassunse in un'intervista a Paolo Cagna Ninchi (esperto storico del Consiglio di fabbrica del *Corriere della Sera* e presidente del Comitato promotore, che riuniva, tra gli altri, Rifondazione comunista, Rete, Verdi, la corrente della Cgil Essere sindacato) la motivazione della consultazione nello slogan «Par condicio tra Cobas e Confederali» (Chiaberge, 1995): la speranza, neanche tanto velata, era riposta nella vittoria del voto per l'abrogazione totale della norma dello Statuto, sì da costringere il legislatore a intervenire con una nuova legge.

Su *Nuova Rassegna Sindacale* Giovanni Rispoli, quanto al quesito concernente l'abrogazione parziale (scheda avorio), scrisse: «la Cgil non ha ritenuto necessario pronunciarsi, numerosi dirigenti e militanti della confederazione si sono detti favorevoli al sì» (Rispoli, 1995). Mentre Fabio Martini sulla *Stampa* parlò di un «Cofferati (che) si scopre assediato», anche perché la sua maggiore preoccupazione derivava dagli esiti delle assemblee dei lavoratori sul progetto di riforma delle pensioni (Martini, 1995), sottoscritto con il governo presieduto da Lamberto Dini e respinto da Confindustria (gli accordi separati non sono nati in questo decennio e non riguardano solo i sindacati dei lavoratori). Massimo Mascini e Maurizio Ricci constatarono che «se Cofferati può consolarsi, sottolineando che la Cgil, in fondo, ha vinto tre referendum su quattro, il nervosismo di D'Antoni e Larizza è evidente» (Mascini, Ricci, 1998). Eugenio Scalfari concluse invece che «assai più grave è quanto accaduto nei referendum riguardanti il sindacato, nei quali il Sì antisindacale è stato cavalcato da un generico qualunque di stampo anarchico-radicalista [...] abbiamo in Italia – ed è una delle poche fortune di questo paese – un sindacalismo confederale responsabile e saggio [...] (cui) si deve se nonostante tutto l'impalcatura economica ha retto, superando difficoltà assai gravi e imperdonabili errori» (Scalfari, 1995).

Intervistato nel 1994 da Alberto Orioli, Gino Giugni disse: «il rischio del referendum è grave [...] ma non sembra che le confederazioni siano in preda all'angoscia» (Giugni, 1994). Come ministro del Lavoro, pochi giorni dopo il protocollo del 1993 (il 28 luglio) Giugni nominò cinque Commissioni di esperti, con il compito di proporre testi di disegni di legge applicativi dell'intesa firmata il 23. La Commissione incaricata di redigere il progetto

sulla rappresentanza sindacale fu presieduta da Umberto Romagnoli. Il testo finale fu presentato e approvato in Consiglio dei ministri il 24 novembre 1993 e depositato in Parlamento nel gennaio 1994 (Lavoro Informazione, 1993; Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1994), con doglianza dello stesso Giugni, perché era ormai prossimo lo scioglimento anticipato delle Camere. La soluzione proposta, «attenendosi al criterio di fondo del rispetto dell'autonomia ordinamentale endosindacale», come si diceva nella relazione, consisteva in una legge di rinvio alle parti sociali, consolidando in tal modo l'accordo interconfederale sulla rappresentanza del 20 dicembre 1993 (divenuto in corso d'opera obiettivo neanche tanto nascosto del comitato promotore del referendum, contrario alla clausola del «terzo» a favore dei sindacati confederali). Il disegno di legge si diffondeva poi anche sugli strumenti per estendere *erga omnes* gli accordi sindacali aziendali, prevedendo all'art. 3 il referendum, in particolare nel caso di richiesta di almeno il 40 per cento dei lavoratori interessati, quindi con una soglia elevata per la «minoranza di blocco»: le clausole allora proposte andrebbero almeno rilette adesso che il problema si ripresenta in termini, ancora una volta, drammatizzati. Dimenticato appare il giudizio di Massimo D'Antona, che all'indomani della consultazione parlò del «cratere» provocato dal referendum e svolse valutazioni sulla tenuta dell'abrogazione «ortopedica» dell'art. 19 (D'Antona, 1996). Potrei infine ricordare il giudizio di un «trentanovista» convinto come Giuseppe Pera (Pera, 1995). Di quella vicenda mi rimane la perplessità per la mancata difesa dell'accordo interconfederale sulle Rsu, in fondo raggiunto pochi mesi prima della consultazione referendaria.

Il tentativo della maggioranza di governo nella XIII legislatura, con la proposta di testo unificato dei vari progetti di legge parlamentari predisposto dall'onorevole Pietro Gasperoni, non sortì risultati positivi, anche per l'opposizione delle associazioni datoriali, fortemente perplesse sull'uso generalizzato dei referendum di ratifica degli accordi sindacali: tale fu il tenore *in cauda venenum* dell'audizione resa dai rappresentanti di Confindustria il 22 giugno 1998 alla Commissione XI della Camera dei Deputati; mi permetto solo di notare che nei giorni scorsi il Comitato di redazione del *Corriere della Sera* ha respinto la richiesta di referendum avanzata dal direttore Ferruccio De Bortoli (sulle proposte per superare lo stallo delle trattative sul piano aziendale), perché «accettare una simile richiesta significherebbe certificare la sparizione del sindacato in quanto istituto d'intermediazione e garanzia» (Fnsi, 2011). Certamente c'è una differenza tra un referendum di ratifica e

uno che intervenga in corso d'opera, tuttavia è l'argomento addotto che colpisce. Poiché il mondo non inizia e non finisce con la metalmeccanica, rammento che il negoziato per l'ultimo rinnovo del contratto dei giornalisti è durato quattro anni (dal 2005 al 2009), anche per i contrasti sui contenuti della flessibilità delle diverse prestazioni redazionali (desk tradizionali e on line).

Non mi diffondo ulteriormente su quegli anni, segnalando il giudizio severo e postumo di Rossana Rossanda (Rossanda, 2011), che andrebbe temperato con il monito che Giorgio Amendola alla fine degli anni sessanta indirizzò alla direzione del Pci in occasione della discussione sul tema dell'incompatibilità del doppio ruolo (nel sindacato e nel partito): «senza i quadri sindacali diamo la vita politica [...] in mano agli avvocati» (Righi, 2008). È facile dare giudizi dopo che un evento ha prodotto i suoi effetti, tuttavia è singolare che a dimenticare quella lezione siano stati proprio i sindacati. Se scopriamo oggi gli effetti di quel che volemmo ieri, dovremmo essere un po' meno drastici nello stigmatizzare le volontà e i comportamenti della controparte.

4. Terzo quadro: l'assetto dei livelli contrattuali e la derogabilità del contratto nazionale

Nel 2009 Giorgio Ruffolo ha scritto per Laterza un libro intitolato *Un paese troppo lungo*, titolo emotivamente toccante, se si pensa al suo lavoro nella Programmazione economica, e che soprattutto ho trovato calzante con lo stato degli assetti contrattuali, caratterizzato dal perenne tentativo di tenere insieme piccole, medie e grandi imprese. Tentativo perseguito, è bene riconoscerlo, da entrambe le parti sociali. Da questa esigenza, anche da questa esigenza, è scaturito nella formazione delle regole del lavoro quel «secolare bricolage [...] che moltitudini di comuni mortali hanno imparato a praticare per guadagnarsi da vivere [...] e innumerevoli generazioni di operatori giuridici hanno imparato a razionalizzare» (Romagnoli, 1995). Ben detto! Ma se vogliamo e dobbiamo respingere la pretesa della globalizzazione a parlare in nome di un «pensiero unico», cosa dobbiamo fare per rendere attraente il nostro sistema agli altri, interessati a venire a lavorare in Italia? Accantoniamo questa domanda per le conclusioni e riprendiamo il filo del discorso.

Non c'è bisogno che io ripercorra l'iter che ha portato all'accordo del 2009, e che stimolò Massimo Mascini a intitolare il suo articolo *Un nego-*

ziato lungo dieci anni (Mascini, 2009), mentre della parte politica del dibattito si occupò successivamente sullo stesso quotidiano Lina Palmerini (Palmerini, 2010). Volgendo lo sguardo al decennio trascorso scelgo di fermare l'attenzione su due interviste che, a loro modo, segnano i confini del problema concernente il ruolo del contratto nazionale e delle deroghe a esso.

Nel gennaio del 2001 le parti sociali stavano per concludere il negoziato per il recepimento nel nostro ordinamento della direttiva europea in materia di contratto a termine; il 20 gennaio, un sabato, *Il Manifesto* pubblicò un articolo di Carla Casalini che segnalava alcune prese di posizione interne alla Cgil di fronte a «un'ipotesi d'intesa [...] già raggiunta, e senza preventiva discussione». Fu quello il segno che la confederazione stava per sfilarsi dal negoziato, come poi accadde: perché? Perché l'intesa toglieva al contratto nazionale il ruolo che esso aveva avuto sino ad allora e che sulla materia in questione era stato previsto dalla legge 56 del 1987, consistente, come dichiarava Betty Leone nell'intervista di Casalini, nella possibilità di definire le «causali» di apposizione del termine (Casalini, 2001). L'indisponibilità della Cgil non fermò le altre parti, che sottoscrissero l'intesa e la inviarono come contributo di avviso comune al ministro Cesare Salvi; sarà poi il ministro Roberto Maroni, nella successiva XIV legislatura, a tenerne conto nel decreto legislativo di recepimento. Se facciamo un salto di alcuni anni e andiamo alle dichiarazioni successive all'accordo del 22 gennaio 2009, leggiamo che la contestazione riguardava l'attacco al contratto nazionale e alla possibilità delle categorie di governare a livello nazionale il trattamento dei lavoratori. Così affermava Giorgio Cremaschi: «è bene ricordare che l'inflazione programmata del governo era più o meno la stessa cosa, solo che allora c'era la possibilità di non tenerne conto quando non fosse stata concordata» (Sebastiani, 2009).

Per una strana contingenza il decennio si può ritenere concluso con una dichiarazione di Guglielmo Epifani, rilasciata nei giorni successivi al referendum sull'accordo per lo stabilimento di Pomigliano, precisamente il 18 giugno. Enrico Marro interroga il segretario sull'intera vicenda e, a proposito delle deroghe, registra questa risposta: «sul contratto nazionale la nostra proposta è diversa, come ho già detto al Congresso: facciamo norme contrattuali più leggere e che si adattino meglio alle diverse realtà. A quel punto le deroghe non sono più necessarie» (Marro, 2010).

Che cos'è un contratto più leggero? S'incarica di spiegarlo Pietro Ichino, che in una delle note dedicate al tema riassume il dilemma con due opzioni:

la prima, secondo la quale «i contratti collettivi nazionali possono anche conservare per intero i contenuti attuali, ma assumono una funzione di [...] disciplina che si applica soltanto in assenza di disposizioni diverse sulla stessa materia, negoziate [...] al livello regionale o a quello aziendale»; la seconda, secondo la quale «i contratti collettivi nazionali conservano la propria inderogabilità in sede di contrattazione collettiva decentrata, ma sono destinati a ridursi a) di numero [...] b) di contenuto, limitandosi d'ora in poi a fissare soltanto i minimi retributivi e alcuni altri standard normativi, essendo per il resto la disciplina dei rapporti di lavoro affidata alla contrattazione decentrata» (Ichino, 2010). La prima ipotesi è quella richiesta da Luigi Abete, all'epoca neopresidente di Confindustria, nel documento propedeutico al negoziato che si concluse il 31 luglio 1992 (Confindustria, 1995); aggiungo, per i soli appassionati, che il sistema in atto da anni nel settore assicurativo consente l'*opting out* dal rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, perché il mandato all'associazione di negoziare per le aziende non è vincolante (art. 2 dello statuto dell'Ania).

Dovendo scegliere, preferisco con Ichino la prima soluzione, perché più realistica rispetto alla capacità delle parti di introdurre tempestivamente modifiche e aggiornamenti, e perché evita nel breve l'abbassamento complessivo del trattamento per tutti i lavoratori non coperti dalla contrattazione decentrata. Devo notare che i tedeschi hanno affrontato e risolto il problema delle deroghe nel corso degli anni novanta. Con il che siamo tornati a parlare dell'uso del tempo.

5. Epilogo: qual è stata l'efficienza «amministrativa» di sistema?

Introducendo un dibattito interno al Pd, Lorenzo Zoppoli ha notato che «la necessità di adeguare il sistema di relazioni industriali ai tempi e ai modelli imposti dalla globalizzazione» può essere considerata «come uno dei tanti casi in cui il profitto impone la sua logica di breve periodo» (Zoppoli, 2011). Non c'è dubbio che sia così, ma noi come parti sociali siamo sicuri di aver speso bene il nostro tempo? I fatti inanellati in precedenza dovrebbero indurre qualche interrogativo, anche perché non possiamo limitarci a dire che «siamo fatti così» a chi venga da fuori interessato a effettuare un investimento e a dare lavoro nel nostro paese. «Alleviamo generazioni [...] dando loro l'illusione di avere tutti i diritti, tutte le facilitazioni. Poi questa stessa gene-

razione viene scaraventata nel mercato del lavoro più ostile dai tempi della Grande depressione» (Rampini, 2010). Che strumenti abbiamo apprestato per capire e operare? La nostra generazione ha avuto la fortuna di condividere con quella che l'ha preceduta la possibilità di esprimere una vocazione, una fedeltà all'oggetto, una tenacia, una serena continuità professionale, respirando libertà rispetto alla cultura regnante nel periodo (De Rita, 2011): proprio per questo, come dice Eliot, «i vecchi devono essere esploratori» e aiutare a discernere.

Bibliografia

- Accornero A. (2011), *Quando c'era la classe operaia*, Bologna, Il Mulino, p. 32.
- Alleva P.G., Scarponi S. (1989), *Commento all'art.5, D.g., Sez. III*, in AA.VV., *Commentario del contratto collettivo dei metalmeccanici dell'industria privata*, Napoli, Jovene, p. 190.
- Bauman Z. (2010), *Il nuovo volto del potere nell'era dell'incertezza*, in *Il Corriere della Sera*, 25 settembre.
- Casalini C. (2001), *Questa è la libertà di licenziare*, in *Il Manifesto*, 20 gennaio.
- Cassese S. (2004), *Postfazione*, in Zoppini A. (a cura di), *La concorrenza tra ordinamenti giuridici*, Roma-Bari, Laterza, p. 220.
- Chiaberge R. (1995), *Par condicio tra Cobas e Confederali*, in *Il Corriere della Sera*, 9 giugno.
- Confindustria (1995), *Documento 2 giugno 1992*, in Parisi A. (a cura di), *Costo del lavoro e relazioni industriali*, Roma, Sipì, pp. 67-80.
- Damiano C., Pessa P. (2003), *Dopo lunghe e cordiali discussioni*, Roma, Ediesse, pp. 193-ss.
- D'Antona M. (1996), *Nel «cratere» del referendum sulla rappresentatività sindacale*, in *Il Foro Italiano*, I, pp. 335-341.
- De Rita G. (2011), *Un malinteso giovanilismo*, in *Il Corriere della Sera*, 22 gennaio.
- Fnsi (2011), in www.fnsi.it/esterne/Pag_vedinews, 26 gennaio.
- Giugni G. (1994), *Fondata sul lavoro?*, conversazione con Alberto Orioli, Roma, Ediesse, p. 111.
- Ichino P. (2010), *Che cosa pensa il Pd su Marchionne e le relazioni industriali*, in www.pietroichino.it, 4 novembre.
- Lavoro Informazione (1993), 23-24, pp. 59-ss.
- Marro E. (2010), *Intervista a Guglielmo Epifani*, in *Il Corriere della Sera*, 18 giugno.

- Martini F. (1995), *E Cofferati si scopre assediato*, in *La Stampa*, 15 giugno.
- Mascini M. (2009), *Un negoziato lungo dieci anni*, in *Il Sole 24 Ore*, 23 gennaio.
- Mascini M., Ricci M. (1998), *Il lungo autunno freddo: radiografia delle nuove relazioni industriali*, Milano, Franco Angeli, p. 239.
- Megale A. (2010), *Gli accordi separati non sono gestibili*, in *Arel Europa Lavoro Economia*, 8-9, p. 36.
- Palmerini L. (2010), *Le occasioni perse dalla politica*, in *Il Sole 24 Ore*, 29 luglio.
- Pera G. (1995), *Rappresentanze aziendali e referendum, opinione*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, pp. 666-ss.
- Rampini F. (2010), *Rivolgersi al capo della Apple per mettere a fuoco i problemi delle nuove generazioni*, in dweb.repubblica.it/dweb/2010/10/09/rubriche.
- Rivista Italiana di Diritto del Lavoro (1994), III, pp. 3-ss.
- Righi M.L. (2008), *Gli anni dell'azione diretta*, in Bertucelli L., Pepe A., Righi M.L., *Il sindacato nella società industriale*, Roma, Ediesse, p. 128.
- Rispoli G. (1995), *Due no dalla Cgil*, in *Nuova Rassegna Sindacale*, 12 giugno.
- Romagnoli U. (1995), *Il lavoro in Italia*, Bologna, Il Mulino, p. 9.
- Rossanda R. (2011), *L'onore di Cipputi*, in *Il Manifesto*, 16 gennaio.
- Salvati M. (1988), *Rapporto salariale e flessibilità. Ovvero: teoria della regolazione e political economy*, in *Stato e Mercato*, 348.
- Scalfari E. (1995), *Appuntamento in autunno*, in *La Repubblica*, 13 giugno.
- Schmitter P. (1981), *Ancora il secolo del corporativismo?*, in Maraffi M. (a cura di), *La società neocorporativa*, Bologna, Il Mulino, pp. 45-46 (trad.it).
- Sebastiani F. (2009), *Sul salario siamo alla guerra di cifre tra Cgil e Confindustria*, in *Liberazione*, 28 gennaio.
- Zoppoli L. (2011), *Introduzione*, seminario sul caso Fiat e le relazioni industriali, Dipartimento Economia e lavoro e Forum lavoro del Pd, Roma, 11 gennaio (datiloscritto).

La contrattazione collettiva in Europa: un'ulteriore svolta a destra?

Giuseppe D'Aloia

Dunque, alla fine, si delinea un'ulteriore svolta a destra nelle relazioni industriali in Italia e in Europa? Questo sembra il segno – certamente di quello che è avvenuto in Italia a partire all'accordo interconfederale separato del gennaio 2009, fino a quello separato del settembre scorso dei metalmeccanici (sempre con l'esclusione della Cgil) – ma anche di alcune tendenze che si vanno delineando in numerosi paesi europei.

Il quinto Rapporto Ires sulle retribuzioni, la produttività e la distribuzione del reddito – che sarà pubblicato presso l'Ediesse nelle prossime settimane – presenta, tra l'altro, i risultati di un'analisi della contrattazione collettiva nei principali paesi europei nel 2009 e 2010, che sembra delineare una tendenza di questo genere.

Un risultato paradossale che potrebbe rivelarsi molto pericoloso in quanto spinge l'Europa sulla stessa strada che, secondo molti economisti¹, aveva portato il mondo intero nella crisi finanziaria prima e nella recessione poi del 2008-2009. Secondo i dati dell'*Employment Outlook*² resi noti a Parigi il 7 luglio 2010, il tasso di disoccupazione nell'area Ocse è passato dal livello minimo del 5,8 per cento raggiunto a fine 2007 al punto massimo del dopoguerra, 8,7 per cento, nel primo trimestre 2010, che corrisponde a 17 milioni di persone disoccupate in più.

Quando – a settembre del 2008, in meno di un mese il mondo assistette attonito al tracollo delle principali istituzioni finanziarie americane – l'amministrazione americana (a partire da quella governata da Bush, con il piano Paulson di 700 miliardi di dollari) e successivamente i governi di molti paesi europei furono costretti a stanziare centinaia di miliardi di dollari per evitare il tracollo del sistema finanziario internazionale, facendo ovviamente esplode-

* Giuseppe D'Aloia è collaboratore dell'Ires Cgil.

¹ Fitoussi, Stiglitz (2009).

² Oecd (2010).

re i deficit pubblici di quei paesi (peraltro già gravati da enormi indebitamenti privati), fin dalle settimane successive si cominciò a parlare di come realizzare una *exit strategy* da quelle situazioni di indebitamento. Nel 2010, in particolare, c'è stato un aggravamento della crisi per la preoccupazione sulla sostenibilità dei debiti sovrani di alcuni paesi maggiormente esposti (Grecia, Spagna, Portogallo ecc.), che ha determinato l'affermarsi di politiche di radicali riduzioni dei budget pubblici e di blocco della spesa pubblica, soprattutto attraverso il congelamento o la decurtazione dei salari pubblici.

Ma in generale – mentre l'amministrazione Obama ha assunto la priorità della ripresa dell'economia mondiale e della riforma della finanza – in Europa si è andata affermando un'accelerazione delle politiche di rientro dai deficit pubblici. Così, ancora una volta, si chiede di pagare il prezzo di una crisi mondiale, determinata dagli eccessi della speculazione finanziaria, al mondo del lavoro, alle retribuzioni pubbliche, ai sistemi di welfare.

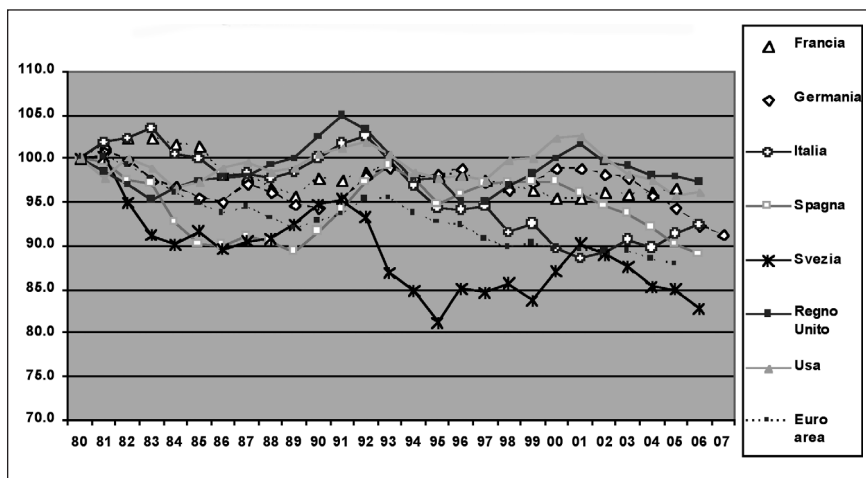
Anche nelle relazioni industriali dirette si sono manifestate in diversi paesi tendenze a scaricare ancora una volta sul lavoro i costi di una crisi che da tutto dipende tranne che dal lavoro. Come se un decennio di caduta progressiva delle quote distributive del lavoro non fossero sufficienti: come mostra la Fig. 1, in Italia la quota distributiva del lavoro nel settore privato dell'economia (con l'esclusione dell'agricoltura) ha perso dall'inizio degli anni novanta all'incirca dieci punti percentuali; più o meno la stessa caduta registrata dall'inizio degli anni ottanta da Germania, Spagna e l'intera area dell'euro; in Francia, Regno Unito e Stati Uniti la caduta resta in un range di cinque punti; in Svezia addirittura tra 15 e 20.

C'è davvero da augurarsi che l'avvio del confronto unitario tra Confindustria e Cgil, Cisl e Uil, possa aprire una fase nuova.

1. La contrattazione collettiva in Europa nel 2009-2010

La questione cruciale al centro delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva in Europa ha riguardato il modo di fronteggiare la crisi economica. La preoccupazione di tutto il sindacalismo continentale sugli effetti della crisi economica è stata espressa a livello continentale dalla manifestazione del 4 maggio 2009 in numerose capitali europee. Ancora il 29 settembre scorso si è svolta la Giornata europea di mobilitazione, con lo slogan «*No to Austerity*», proprio in risposta alla scelta della comunità e dei governi di at-

Fig. 1 – Quota distributiva del lavoro. Settore privato dell'economia (esclusi agricoltura e pubblica amministrazione) (C-K) - '80=100



Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd, Stat.

tribuire all'austerità e al rientro dai deficit la priorità effettiva nelle scelte di politica economica.

Nella maggior parte dei paesi il confronto ha riguardato soprattutto la questione del lavoro a orario ridotto, con il sostegno pubblico per compensare le perdite salariali che ne derivano – qualcosa di simile alla nostra cassa integrazione, anche se con le specificità delle diverse legislazioni di ciascun paese. In alcuni Stati (Polonia e Slovenia) queste possibilità sono state introdotte per la prima volta; nella maggioranza degli altri (Austria, Bulgaria, Francia, Germania, Norvegia) le modifiche principali hanno riguardato il prolungamento della durata e l'estensione dell'intervento pubblico, l'aumento del livello delle compensazioni retributive, l'alleggerimento dei costi relativi per le imprese.

Sempre sul fronte della gestione degli effetti della crisi sono stati numerosi gli accordi di tutela dell'occupazione, di *concession bargaining*, di utilizzo delle *opening clauses*. Gli esempi più noti di questi casi sono quelli delle Czech Airlines (Ása), della società di trasporto pubblico di Praga (Dpp), della Daimler e della Schaeffler in Germania, dell'Audi e della Isd Dunaferr e Zf in Ungheria, della Sony in Spagna, della Honda e della Toyota nel Regno Unito.

1.1. Una crisi delle relazioni industriali?

Nel 2009 la dinamica retributiva è diminuita rispetto al 2008, ma si è mantenuta in generale al di sopra dell'inflazione. Nello stesso tempo, però, si sono avvertiti i segni di una destabilizzazione dei sistemi di relazioni industriali: dal caso tedesco, dove il *wage drift* negativo delle retribuzioni di fatto (rispetto a quelle derivanti dalla contrattazione collettiva, che dura da un decennio) è dovuto, da una parte, alla forte estensione del lavoro a orario ridotto, all'applicazione delle *clausole d'uscita* dai contratti, alla *concession bargaining* in cambio di garanzie per l'occupazione, ma anche alla riduzione del grado di copertura della contrattazione collettiva; a quello irlandese, dove non è stato rinnovato il patto sociale che governava la contrattazione da molti anni; a quello spagnolo, dove pure non è stato rinnovato nel 2009 (ma nel 2010 sì) l'accordo interconfederale sui tassi di crescita delle retribuzioni; alla richiesta da parte della Confindustria inglese di regole più stringenti per la dichiarazione di sciopero e di tempi più brevi per la consultazione dei sindacati nei casi di eccedenze di personale; alla decisione, ad aprile 2010, della maggiore organizzazione degli imprenditori svedesi, la Association of Swedish Engineering Industries (anche se con il dissenso delle altre organizzazioni imprenditoriali), di fuoriuscire dall'ottobre 2010 dal Cooperation Agreement on Industrial Development and Wage Formation del 1997, che era stato firmato con lo scopo di garantire una moderazione salariale, coerente con i tassi medi di crescita delle retribuzioni in Europa; al caso italiano, con l'accordo interconfederale separato del 2009, fino all'accordo Fiat, ancora una volta separato, del luglio 2010, che oltre a prevedere una turnazione su tre turni per sei giorni la settimana, la riduzione di pause fisiologiche e lo spostamento a fine turno della pausa mensa (otto ore senza mangiare), l'intensificazione dei ritmi di lavoro, introduce clausole limitative del diritto di sciopero e delle indennità di malattia: alla faccia di tutti i discorsi sulle *new forms of work organization* fondate sul coinvolgimento dei lavoratori, tanto sponsorizzate dalla stessa comunità europea. Il Rapporto della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions di Dublino delinea le caratteristiche fondamentali della contrattazione collettiva in Europa nel 2009³.

³ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010). Il rapporto è ampiamente basato sui dati raccolti dalla rete di corrispondenti dell'European industrial relation observatory.

1.2. Le dinamiche retributive e le relazioni industriali

In generale la crisi economica ha avuto un effetto modesto sulle dinamiche retributive contrattuali nel 2009 perché spesso i contratti erano stati rinnovati prima dell'arrivo della crisi, anche se, per quelli rinnovati nel 2009 stesso, qualche effetto ha cominciato a registrarsi. Nei paesi del Nord Europa, ad esempio, caratterizzati da contratti pluriennali, il 2009 non ha visto un'intensa attività contrattuale, in quanto i contratti firmati negli anni precedenti erano ancora in vigore, ma, nonostante che le retribuzioni contrattate abbiano continuato a crescere a un tasso superiore a quello dell'inflazione, bruscamente caduto nel 2009 proprio a causa della crisi, le retribuzioni di fatto hanno registrato spesso tassi di crescita molto inferiori, per l'effetto della larga diffusione del lavoro a orario ridotto per far fronte alle riduzioni della produzione imposte dalla crisi.

In alcuni paesi (Belgio, Grecia, Ungheria, Irlanda, Romania) il 2009 era coperto da accordi confederali stipulati negli anni precedenti; in Irlanda e Spagna, invece, questi accordi quadro non hanno retto alla pressione della crisi. In Irlanda, l'organizzazione degli imprenditori del settore privato, l'Irish Business and Employers Confederation, ha denunciato l'accordo, scegliendo la strada – per la prima volta dopo 27 anni – della contrattazione a livello d'impresa (anche se a marzo 2010 è stato firmato un protocollo che definisce le linee guida della contrattazione); il congelamento retributivo nel settore pubblico ha anch'esso violato l'accordo precedente del 2008. In Spagna, il disaccordo sul tasso di incremento salariale necessario per fronteggiare la crisi non ha consentito di rinnovare il patto sociale che aveva governato le relazioni industriali negli anni precedenti, anche se in novembre le parti sociali hanno concordato sull'opportunità di aprire un confronto su un nuovo patto sociale e nel 2010 è stato raggiunto un nuovo accordo.

Nella maggior parte dei paesi europei il principale livello di contrattazione resta quello nazionale (anche se in alcuni paesi all'interno di una cornice interconfederale). Solo in alcuni paesi la contrattazione si svolge principalmente a livello d'impresa (Cipro, Estonia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Polonia e Regno Unito), ma non sembra che possano essere considerati i paesi leader, in questo senso. In altri paesi (Danimarca, Germania, Italia, Spagna, Svezia) il ruolo centrale del contratto nazionale è accompagnato da diversi modelli di contrattazione a livello d'impresa: in questi paesi si è assistito a uno sforzo di decentralizzazione a livello d'impresa della contrattazione e a una flessibilizzazione delle condizioni di lavoro.

1.2.1. Germania: le dinamiche contrattuali e di fatto nel 2009 e 2010, e il wage drift negativo per un decennio

I salari contrattuali in Germania nel 2009 sono cresciuti in media del 2,6 per cento, rispetto al 2,9 del 2008, mentre quelli di fatto – secondo i dati del rapporto della Fondazione di Dublino – sono caduti nel 2009 dello 0,4 per cento (+2,3 nel 2008)⁴ a causa del lavoro a orario ridotto, ma anche dell'utilizzo delle «clausole di apertura» previste dai contratti e della riduzione della copertura contrattuale dei lavoratori tedeschi (vedi anche par. 2). Nel 2010, però, le imprese dell'industria metalmeccanica ed elettrica hanno messo in luce che il declino dell'area coperta dalla contrattazione collettiva si era arrestato e che, secondo gli ultimi dati dell'istituto di ricerca sull'occupazione, il 32 per cento degli impianti (con il 52 per cento dei dipendenti) era direttamente coperto dalla contrattazione collettiva. In 476 casi, gli accordi settoriali sono stati estesi per via amministrativa alle imprese non coperte dalla contrattazione. La legge relativa ai lavoratori trasferiti o comandati, che prevede un salario minimo obbligatorio, è stata estesa a sei nuovi settori nell'aprile 2009. Nella prima metà del 2010, secondo l'istituto di ricerca economica e sociale, il tasso medio annuo di crescita dei salari contrattati è stato dell'1,7 per cento, ben al di sotto del 2,6 del 2009⁵.

Come si vedrà più avanti, nel decennio 2000-2010 le retribuzioni reali in Germania hanno registrato un andamento negativo: questo è stato dovuto a un forte *wage drift*, allo slittamento negativo delle retribuzioni di fatto rispetto a quelle contrattuali⁶. Nel periodo considerato le retribuzioni contrattuali reali avrebbero registrato, infatti, una dinamica complessiva positiva di circa il 6 per cento⁷. Quelle di fatto, come abbiamo visto, perdono invece – secondo i dati Ocse – l'1,2 per cento⁸. Questo slittamento negativo sarebbe da attribuirsi alla caduta della copertura della contrattazione collettiva (nella Germania Ovest, dal 76 per cento dei lavoratori del 1998 al 62-63 del 2007-2008, con una lieve ripresa nel 2009, fino al 65 per cento), ma anche al ricorso alla clausole d'apertura (che consentono deroghe per affrontare situa-

⁴ Si tenga conto che i dati riportati in questa sezione sono in generale di fonte delle parti sociali, possono quindi differire anche non poco da quelli di fonte Ocse.

⁵ Vedi www.eurofound.europa.eu/euro

⁶ Bispinck (2010).

⁷ Ibidem.

⁸ Secondo i dati presentati da Bispinck, la perdita cumulata delle retribuzioni di fatto sarebbe stata parecchio maggiore: circa il 5 per cento.

zioni di particolare difficoltà) e ai cosiddetti «patti aziendali per l'occupazione», nei quali si contrattano deroghe parziali a fronte della difesa dell'occupazione; nel biennio 2008-2009 si è assistito a un'impennata di questo tipo di accordi. Questi trend si riflettono in una caduta dei tassi di sindacalizzazione, che dal 1990 a oggi ha toccato e superato il 50 per cento⁹.

1.2.2. Regno Unito: il tasso medio di crescita è del 3 per cento, ma sono state molte le richieste delle imprese di congelamento salariale

Il sistema inglese di relazioni industriali resta altamente decentralizzato. La maggior parte della contrattazione collettiva all'infuori del settore pubblico è avvenuta a livello d'impresa. L'indagine del governo sul mercato del lavoro del 2009 indica che il 33,6 per cento dei dipendenti era coperto da un accordo collettivo nel quarto trimestre del 2008 (rispetto al 34,6 del 2007): nel settore privato la copertura era nel 2008 solo del 18,7 per cento. Se in media il tasso di crescita delle retribuzioni contrattate è stato del 3 per cento, rispetto al 3,9 del 2008, sono stati numerosi i casi di imprese che prevedevano un congelamento delle retribuzioni.

Secondo la ricerca condotta dalla Confindustria britannica insieme a un centro studi su circa 700 imprese, il 55 per cento delle aziende sta programmando un congelamento retributivo in vista del prossimo round di negoziazione salariale; un altro 40 per cento prevede solo modesti incrementi salariali. Questi risultati confermano un precedente studio (pubblicato nel giugno 2009) dell'Incomes Data Services, secondo il quale oltre un quarto degli accordi realizzati nel 2009 (in particolare nei settori metalmeccanico, automobilistico, chimico, ma anche dei servizi finanziari) conteneva clausole di congelamento salariale, coinvolgendo una quota molto maggiore di lavoratori che nel 2008.

Secondo una ricerca, condotta su un campione di 1.600 lavoratori, dei promotori della campagna *Keep Britain Working* (manteniamo gli inglesi al lavoro), il 27 per cento dei lavoratori del Regno Unito ha subito una riduzione della retribuzione, il 24 delle ore lavorate, il 24 ha dovuto rinunciare a premi e benefit: tutto ciò ha mostrato una flessibilità senza precedenti della forza lavoro inglese. Nel maggio 2009 la Low Pay Commission (Commissione sui bassi salari) ha proposto un aumento del salario minimo, a partire dall'ottobre 2009, di circa l'1,2 per cento. In aprile sono state introdotte pe-

⁹ Ibidem.

nalità aggiuntive per le imprese che non rispettano il salario minimo garantito. Nel giugno 2010 la Confindustria britannica ha pubblicato un documento nel quale chiede al governo regole più stringenti per le consultazioni in caso di sciopero (le azioni sindacali possono essere decise solo con il sostegno di almeno il 40 per cento dei lavoratori) e un periodo più breve di consultazioni obbligatorie nei casi di eccedenze di personale¹⁰.

1.2.3. Il nuovo accordo interconfederale in Spagna nel 2010

In Spagna, per la prima volta dal 2002 la contrattazione si è svolta al di fuori della cornice di un accordo interconfederale, a causa dell'impossibilità di trovare un'intesa sul tasso di incremento salariale. Il 76 per cento degli accordi sono stati realizzati a livello di singola impresa, il 24 sono stati accordi *multi-employer*, ma questi ultimi hanno coperto il 91 per cento dei lavoratori interessati ai rinnovi (oltre 8,5 milioni, rispetto agli oltre 11,5 del 2008). In novembre le parti sociali hanno convenuto di aprire il confronto per un nuovo «patto sociale». La maggior parte degli accordi ha adottato l'inflazione prevista come punto di riferimento per le dinamiche retributive, il tasso medio di crescita dei salari contrattuali è stato nel 2009 del 2,6 per cento rispetto al 3,6 del 2008.

Nel febbraio 2010 è stato firmato il nuovo accordo interconfederale (siglato dalla Confederación Española de Organizaciones Empresariales, dalla Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, dalla Confederación Sindical de Comisiones Obreras e dalla Unión General de Trabajadores) sull'occupazione e la contrattazione collettiva che copre il periodo 2010-2012¹¹. L'accordo si basa su una diagnosi condivisa delle caratteristiche principali della crisi spagnola (la debole domanda interna, la crisi dell'edilizia, l'elevato debito pubblico e privato, l'insufficiente competitività). Le *guidelines* per la contrattazione sono divise in due sezioni:

- occupazione, formazione, *flexisecurity*, diritti di informazione e consultazione: si prevede la promozione di un'occupazione stabile attraverso un bilanciamento tra flessibilità delle imprese e sicurezza dei lavoratori mediante la strategia europea della *flexisecurity*, sebbene anche con il ricorso al lavoro temporaneo; la promozione della formazione per realizzare l'adattabilità dei lavoratori; la flessibilità come strategia per difendere l'occupazione e l'attività

¹⁰ Vedi www.eurofound.europa.eu/eiro

¹¹ Ibidem.

produttiva; la necessità di criteri basati sul coinvolgimento per le modifiche dell'organizzazione del lavoro rese necessarie dall'innovazione tecnologica (qualcosa di simile a quello che è avvenuto in Fiat). Ulteriori criteri riguardano la distribuzione dell'orario di lavoro, oltre che le esigenze dei lavoratori (limitazione dello straordinario non necessario, facilitazione del bilanciamento tra tempi di lavoro e di vita: sempre modello Fiat!) e delle imprese (annualizzazione dell'orario di lavoro);

- questioni salariali: si prevede una sostanziale moderazione salariale. I tassi di crescita concordati sono: 1 per cento per il 2010, tra 1 e 2 per cento per il 2011, tra 1,5 e 2 per cento per il 2012. Queste disposizioni sono accompagnate da clausole di uscita ove la situazione aziendale lo imponesse.

Nel 2010 il governo spagnolo ha adottato drastiche misure di diminuzione del deficit pubblico, attraverso una riduzione media delle retribuzioni pubbliche del 5 per cento, il congelamento delle pensioni, i cambiamenti nelle regole di pensionamento, il ritiro dell'assegno per i neonati, i tagli nella spesa farmaceutica. Le organizzazioni sindacali hanno criticato duramente queste misure, organizzando uno sciopero generale del settore pubblico l'8 giugno del 2010¹². Soluzioni ancora più drastiche sono state adottate della Grecia, che è stato il paese maggiormente esposto alla pressione della speculazione internazionale.

1.2.4. Svezia: la maggior organizzazione imprenditoriale abbandona l'«accordo di cooperazione»

In Svezia, nel 2009 la maggior parte dei contratti (rinnovati negli anni precedenti) erano ancora in vigore, e il tasso di incremento medio concordato era il 3,3 per cento, anche se, a causa della crisi, il blocco degli straordinari e dei premi per il lavoro a turni hanno ridotto il tasso di crescita retributivo, soprattutto per gli operai. Per rispondere alla crisi, nel settore manifatturiero è stato firmato un accordo che prevede schemi di orario ridotto e di sospensione temporanea del lavoro, che hanno dato vita a una fitta serie di accordi a livello territoriale. Le trattative per i rinnovi dei contratti nel 2010 si erano annunciate difficili in quanto i datori di lavoro proponevano un congelamento retributivo, mentre i sindacati chiedevano aumenti annui del 3 per cento per rilanciare la domanda e sostenere i consumi. Ma, ad aprile, la maggiore organizzazione degli imprenditori, la Association of Swedish Enginee-

¹² Ibidem.

ring Industries (anche se con il dissenso delle altre), ha dichiarato di voler fuoriuscire (a partire dall'ottobre 2010) dal cosiddetto *industrial agreement*, il Cooperation Agreement on Industrial Development and Wage Formation, che era stato firmato nel 1997 con lo scopo di garantire una moderazione salariale, coerente con i tassi medi di crescita delle retribuzioni in Europa. Ciononostante, il *bargaining round* del 2010 si è concluso con il rinnovo dei contratti dei principali settori industriali, anche se con tassi di crescita (il 3,2 per cento per 22 mesi) considerati modesti. Il modello di relazioni industriali, insomma, ha retto.

1.2.5. Irlanda: la crisi delle relazioni industriali e il nuovo protocollo

In Irlanda, dopo la decisione (presa nel marzo 2010) dell'Irish Business and Employers' Confederation (Ibec) di denunciare, nel dicembre 2010, il Transitional Agreement del 2008, e di affidarsi alla contrattazione al livello d'impresa, l'Ibec e l'Irish Congress of Trade Unions hanno concordato un protocollo (valido per tutto il 2010) che fornisce le linee guida della contrattazione in relazione a competitività, informazione e consultazione – sottolineando la priorità della difesa dell'occupazione – e istituisce una commissione tripartita (anche con il governo) per monitorare e coordinare le trattative salariali¹³.

Nei paesi dell'Europa Centro-Orientale, in alcuni casi (Lituania e Lettonia) è stata sperimentata una riduzione significativa delle retribuzioni pubbliche, in altri (Polonia, Romania, Ungheria) si è alla ricerca di una concertazione tripartita per costruire un consenso sulle misure per gestire la crisi. Nella Repubblica Ceca la contrattazione *multi-employer* ha garantito una crescita delle retribuzioni collegata all'inflazione, ma in alcuni casi ha previsto un congelamento retributivo o uno spostamento a livello aziendale della contrattazione, che ha previsto una crescita media retributiva del 4,4 per cento (rispetto al 5,4 del 2008); in Ungheria le parti sociali hanno concordato un tasso di crescita del 3-5 per cento, rispetto a quello del 5-7,5 del 2008.

1.3. Occupazione, lavoro a orario ridotto e crisi aziendali

In Francia le organizzazioni sindacali hanno unitariamente indetto manifestazioni nazionali (a marzo e maggio 2009) per chiedere misure più forti di

¹³ Ibidem.

rilancio dell'economia, in difesa dell'occupazione e per ridurre lo squilibrio registrato tra crescita dei profitti e dei salari. Infatti, secondo un rapporto dell'Institut National de la Statistique et des Études Économiques, nonostante la quota distributiva del lavoro sia rimasta sostanzialmente costante negli ultimi 20 anni (un risultato in contrasto con i dati Ocse esaminati nel nostro rapporto), i salari dei lavoratori medi sono diminuiti, in rapporto sia a quelli dei livelli maggiori sia rispetto a quelli minori (per la maggiore crescita del salario minimo). Ma il risultato più eclatante è che negli ultimi 25 anni i dividendi degli azionisti sono aumentati di cinque volte: questo ha comportato che oggi i profitti vanno per il 57 per cento in investimenti, per il 36 agli azionisti e solo per il 7 ai lavoratori dipendenti. In seguito alla crescita dell'inflazione del 2 per cento in aprile, in maggio è stato incrementato il salario minimo garantito. Anche in Francia il governo ha adottato misure per promuovere il lavoro a orario ridotto. Complessivamente c'è stata un'intensa contrattazione a livello nazionale interconfederale, anche come conseguenza della legge del 2007 che obbliga il governo a consultare le parti sociali sulle questioni connesse all'occupazione. Un accordo nel settore chimico ha previsto incrementi retributivi e corsi di formazione nei periodi a orario ridotto; nel settore meccanico, un accordo promuove il ricorso alla formazione per prevenire l'utilizzo del lavoro a orario ridotto e, comunque, per formare i lavoratori coinvolti.

In Germania, la centralità della questione del lavoro a orario ridotto per gestire gli effetti della crisi è dimostrata dal fatto che numerosi accordi di settore (commercio all'ingrosso nel Nord Reno-Westfalia, industria del legno e plastica in Sassonia, industria della carta) hanno previsto clausole specifiche, come compensazioni aggiuntive per i lavoratori coinvolti. I metalmeccanici del Baden Württemberg hanno firmato un accordo ad aprile 2009 che introduce un nuovo modello di compensazione delle retribuzioni per i lavoratori a orario ridotto, con l'obiettivo di diminuire i costi per le imprese, di dilazionare le eventuali eccedenze quanto più possibile e di fornire la necessaria formazione ai lavoratori. L'accordo consente anche di prolungare i contratti a tempo determinato fino a quattro anni (il doppio di quelli previsti precedentemente). Un accordo sempre nel settore metalmeccanico nel Nord Reno-Westfalia ha introdotto uno *staffing pool* che consente di affittare temporaneamente i lavoratori di un'impresa con surplus di personale a quelle che invece registrano carenze. I metalmeccanici del Baden-Württemberg e del Nord Reno-Westfalia nel febbraio 2010 hanno firmato un nuovo pacchetto

di accordi centrati sulla salvaguardia dell'occupazione e sulla formazione, piuttosto che sulla crescita retributiva¹⁴.

La crisi ha determinato profondi e drastici processi di ristrutturazione aziendali. Secondo l'European Monitoring Centre on Change – che prende in considerazione le crisi di imprese con almeno 250 dipendenti, che abbiano comportato la perdita di almeno 100 posti di lavoro o il 10 per cento dell'occupazione – nell'Unione Europea si sono registrati nel 2009 oltre 2.000 ristrutturazioni aziendali (rispetto ai 1.576 del 2008), che hanno determinato la perdita di oltre 445 mila posti di lavoro (rispetto ai 250 mila del 2008). Il grosso di questi processi (60 per cento) ha riguardato l'industria manifatturiera. I paesi che hanno registrato il maggior numero di ristrutturazioni sono stati Regno Unito (17 per cento), Polonia (11), Francia (7), Germania e Repubblica Ceca (6), Svezia (5). I settori più colpiti sono stati automobilistico, tessile, trasporti, telecomunicazioni e credito.

I casi più rilevanti di questi processi di ristrutturazione hanno riguardato l'assorbimento da parte di Lufthansa dell'Austrian Airlines (con la riduzione di 1.500 dipendenti); la decisione di Telekom Austria di tagliare 2.500 posti di lavoro dal 2011; le 15 mila eccedenze in Danimarca della Lm Glasfiber; la bancarotta della bulgara Kremikovtzi, la maggiore fabbrica siderurgica del paese, che dava lavoro a 6.000 persone; la chiusura in Francia di impianti di multinazionali come Continental, Caterpillar e Goodyear; l'insolvenza della rete Arcandor, con 58 mila dipendenti in Germania. E ancora: nel Regno Unito, nel settore finanziario sono state annunciate 10.500 eccedenze alla Royal Bank of Scotland, 5 mila ai Lloyds Tsb e 2.100 alla Barclays; la General Motors, dopo aver ritirato l'ipotesi di vendere tutta l'attività in Europa (solo la Saab è stata venduta), ha annunciato un piano di riduzione del personale di 8.300 posti di lavoro in Europa, con la chiusura dello stabilimento in Belgio e consistenti riduzioni in Germania, Spagna e Regno Unito.

La gestione di questi profondi processi di ristrutturazione ha comportato numerose intese di *concession bargaining* in cambio di garanzie per l'occupazione. Alla Arcandor, dove erano a rischio chiusura numerose filiali, è stato raggiunto un accordo con il sindacato dei servizi, Ver.di, che copre circa 28 mila dipendenti, che taglia 50 milioni di euro di retribuzione supplementare in cambio della garanzia dell'occupazione. Alla

¹⁴ Ibidem.

Daimler, l'accordo con il *working council* prevede una riduzione di 2 miliardi di euro del costo del lavoro (con interventi su orari e retribuzioni) in cambio di garanzie per l'occupazione. Nell'impresa di componenti auto Schaeffler, l'Ig Metall, oltre all'accordo di scambio tra riduzione dei costi del lavoro di circa 250 milioni di euro con garanzie per l'occupazione, è riuscita a vincolare l'accesso ai fondi regionali e federali per il credito alle imprese – connessi all'assorbimento della Continental – all'introduzione di un piano di codeterminazione.

1.4. Gli scioperi e i tassi di sindacalizzazione

Naturalmente l'esplosione delle crisi aziendali citate ha determinato una forte crescita di scioperi e azioni sindacali a esse connesse. In Francia, alcune vertenze (Caterpillar, Continental, Sony France, 3M Faurecia) hanno assunto caratteristiche molto aspre con occupazioni di fabbriche e «sequestri» di dirigenti. Nonostante i conflitti anche duri a livello nazionale – come nel caso della Spagna, nel confronto per il rinnovo del «patto sociale» – non si è però sviluppata un'attività sindacale particolarmente accentuata. Nello stesso tempo si sono confermate le tendenze al declino del tasso di sindacalizzazione: in Germania la Dgb ha registrato nel 2009 una flessione degli iscritti dell'1 per cento, mentre la Cgb dell'1,3; in Svezia, la flessione per il Lo è stata del 2,7 per cento, causata dalla modifica introdotta dal governo nel 2007 nel sistema che collega l'assicurazione contro la disoccupazione all'iscrizione al sindacato, mentre i sindacati degli impiegati (Tco) e dei professionals (Saco) hanno registrato una crescita degli iscritti, rispettivamente dell'1,5 e del 2,8 per cento. Nel Regno Unito il tasso di sindacalizzazione è sceso nel 2009 dal 28 al 27,4 per cento.

2. Le dinamiche del costo del lavoro

Anche negli anni duemila¹⁵ la crescita del costo del lavoro reale per Unit Labour Input nel nostro paese ha mostrato un andamento estremamente

¹⁵ Un andamento sostanzialmente stazionario si era già manifestato negli anni novanta, dal 1993 in poi. In questo rapporto, l'aggiornamento dei dati sarà limitato ai soli anni duemila; se si è interessati a esaminare le stesse dinamiche negli anni novanta, vedi Birindelli, D'Aloia, Megale (2009).

moderato (Fig. 2), superiore solo a quello della Germania che ha sperimentato addirittura una crescita negativa. In otto anni (dal 2000 al 2008) il costo del lavoro annuo reale (e dunque anche le retribuzioni annue reali, che hanno seguito un andamento evidentemente simile) è cresciuto del 2,3 per cento (poco più dello 0,3 all'anno, equivalenti a un incremento di 4-5 euro mensili). Questa crescita così modesta si confronta con quella dell'11 per cento in Francia, di quasi il 5 in Spagna, addirittura del 17 nel Regno Unito. Anche gli Stati Uniti, infine, sperimentano una crescita di circa il doppio di quella italiana.

2.1. Le retribuzioni nette italiane (sempre) al 23° posto tra i 30 maggiori paesi Ocse

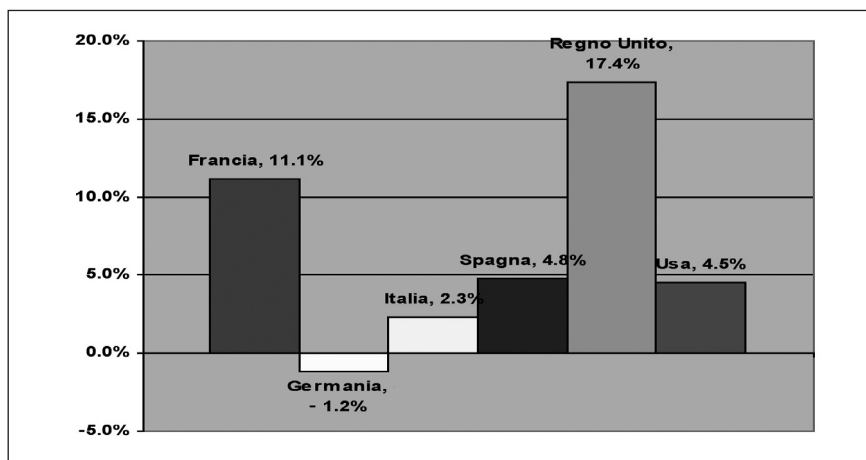
La mancata crescita degli stipendi reali per circa 15 anni ha portato le retribuzioni lorde e nette italiane a essere tra le più basse tra i primi 30 paesi Ocse. La pubblicazione dell'Ocse, *Taxing Wages*, anche per il 2008-2009 (come già nelle pubblicazioni precedenti¹⁶) colloca la retribuzione netta di un lavoratore single con una retribuzione uguale a quella media calcolata a parità di potere d'acquisto, al 23° posto tra i primi 30 maggiori paesi Ocse (vedi Tab. 1).

La ragione per la quale la Corea del Sud risulta il paese con la maggiore retribuzione netta sta nel livello straordinariamente basso della tassazione sulle retribuzioni (solo il 3,8 per cento, contro il 15 dell'Italia) e della contribuzione sociale (15,8 per cento contro 31,5). Questi livelli così diversi della tassazione e della contribuzione sociale sollevano qualche dubbio sul calcolo della parità di potere d'acquisto. I livelli elevati di tassazione e contribuzione sociale finanziano in Italia e in Europa i sistemi di welfare (sanità, scuola pubblica, pensioni, indennità di disoccupazione). È sicuro che con i livelli di tassazione e contribuzione della Corea del Sud essi possano essere lo stesso adeguatamente finanziati e al medesimo livello di quelli europei¹⁷?

¹⁶ Vedi Ocse (2009).

¹⁷ In un esercizio svolto per il terzo Rapporto Ires (2007) verificammo che passando dalla parità di potere d'acquisto al solo confronto basato sui tassi di cambio nominali, la posizione della Corea del Sud scendeva dal secondo al 22° posto.

Fig. 2 – Costo del lavoro reale. Settore privato dell'economia, esclusa agricoltura (Business Sector), 2000-2008



Fonte: nostre elaborazioni su dati Ocse, Oecd. Stat.

Come avevamo visto nei rapporti precedenti, anche le retribuzioni lorde si collocano solo al 22° posto. Non è, quindi, solo il livello di tassazione che abbassa le retribuzioni nette, ma il livello stesso delle retribuzioni lorde. Se guardiamo, infine, al costo del lavoro – nonostante il *tax wedge* in Italia sia tra i più alti (inferiore soltanto a Germania, Francia, Belgio e Ungheria) – si colloca anch'essa in una posizione bassa della graduatoria: il 20° posto. I dati dell'*Employment Outlook 2010* confermano sostanzialmente queste cifre.

2.2. Aumentano disuguaglianze e povertà

La bassa crescita delle retribuzioni per oltre un quindicennio nel nostro paese ha aumentato gli indici di disuguaglianza e di povertà più di quanto sia avvenuto negli altri paesi.

2.2.1. Aumenta la differenza tra reddito medio e mediano

Un indicatore dell'aumento delle disuguaglianze e del numero di persone che vedono diminuire il loro reddito rispetto al resto della popolazione è dato dalla differenza tra reddito medio (cioè la media dei redditi) e reddito me-

Tab. 1 – Retribuzioni lorde e nette, costo del lavoro, contributi sociali a carico del lavoratore e del datore di lavoro, tassazione sul reddito da lavoro e tax wedge totale, per un lavoratore single (senza figli) con una retribuzione media

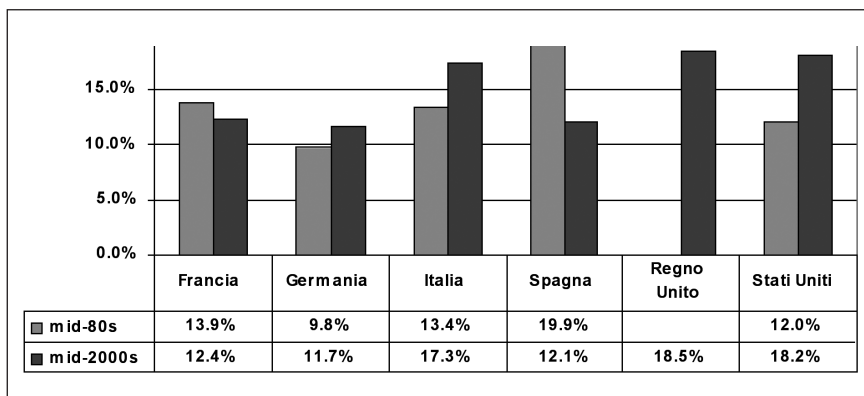
PAESE (1)	CONTRIBUTI SOCIALI						
	TAX WEDGE TOTALE (2)	TASSAZIONE SULLA RETRIBUZIONE	LAVORATORE DIPENDENTE	DATORE DI LAVORO	COSTO DEL LAVORO (3)	RETRIBUZIONI LORDE	RETRIBUZIONI NETTE
COREA	19.7	3.8	6.9	8.9	35318	32163	28375
LUSSEMBURGO	34.0	12.7	10.9	10.3	41840	37511	27621
REGNO UNITO	32.5	14.6	8.3	9.6	40466	36577	27324
NORVEGIA	37.4	19.1	6.9	11.3	42614	37779	26697
SVIZZERA	29.3	9.4	10.0	10.0	36877	33208	26061
OLANDA	38.0	15.1	13.8	9.1	40498	36805	25116
GIAPPONE	29.2	7.0	10.8	11.4	34262	30346	24250
AUSTRALIA	26.7	20.7	0.0	6.0	33019	31032	24193
IRLANDA	28.6	12.9	6.0	9.7	33715	30443	24079
STATI UNITI	29.4	13.4	7.0	9.0	31439	28623	22209
AUSTRIA	44.7	12.1	14.8	17.8	39137	32177	21640
SVEZIA	43.2	13.9	5.3	23.9	35956	27359	20435
CANADA	30.8	13.9	6.5	10.3	29232	26209	20235
GERMANIA	50.9	17.3	17.3	16.3	41015	34329	20143
FINLANDIA	42.4	18.6	5.1	18.7	34905	28378	20102
DANIMARCA	39.4	29.1	10.3	0.0	31860	31860	19316
FRANCIA	49.2	9.9	9.6	29.7	36797	25859	18687
SPAGNA	38.2	10.3	4.9	23.0	29668	22839	18345
BELGIO	55.2	21.1	10.7	23.3	40734	31228	18264
GRECIA (4)	41.5	7.1	12.5	21.9	31211	24372	18262
NUOVA ZELANDIA	18.4	18.4	0.0	0.0	21598	21598	17619
ISLANDA	28.3	22.3	0.2	5.8	23921	22531	17155
ITALIA	46.5	15.0	7.2	24.3	29173	22088	15610
PORTOGALLO	37.2	9.1	8.9	19.2	22111	17867	13886
REPUBBLICA CECA	41.9	8.3	8.2	25.4	18312	13666	10634
TURCHIA	37.5	10.5	12.9	14.2	15931	13674	9953
POLONIA	34.0	5.6	15.5	12.9	14798	12893	9766
REPUBBLICA SLOVACCA	37.6	6.3	10.6	20.8	14683	11635	9156
UNGHERIA	53.4	15.9	12.8	24.6	17398	13110	8108
MESSICO	15.3	3.5	1.2	10.5	8144	7288	6901

Fonte: nostre elaborazioni su dati Ocse.

diano (il livello di reddito per cui la metà della popolazione sta sopra o sotto quel livello). Il reddito medio, ad esempio, può aumentare, ma se, nello stesso tempo, il reddito mediano diminuisce rispetto a quello medio significa che aumenta anche il numero di persone che hanno un reddito inferiore a quello medio (evidentemente la quota che sta sopra ha registrato aumenti superiori a quelli della popolazione che sta sotto la media). Il Rapporto Fitoussi, Sen, Stiglitz¹⁸, sui criteri per misurare la ricchezza delle nazioni e il benessere sociale, suggerisce appunto di adottare il reddito mediano e non quello medio per misurare il livello effettivo dei redditi della popolazione e il loro effettivo stato di benessere.

In Italia lo scostamento tra reddito medio e mediano, tra gli anni ottanta e gli anni duemila, è aumentato più che negli altri paesi considerati.

Fig. 3 – Tra gli anni ottanta e gli anni duemila aumenta la differenza tra reddito medio e mediano



Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd, Stat.

Come si vede dalla Fig. 3, in Italia la differenza tra reddito medio e mediano passa dal 13,4 per cento (già abbastanza alta) della metà degli anni ottanta, al 17,3 (il che significa che una quota almeno corrispondente è scivolata sotto il reddito medio). Nello stesso periodo, in Francia, quella differenza è addirittura diminuita, da quasi il 14 al 12,4 per cento (che significa che le disuguaglianze sono diminuite); in Spagna la diminuzione è stata di qua-

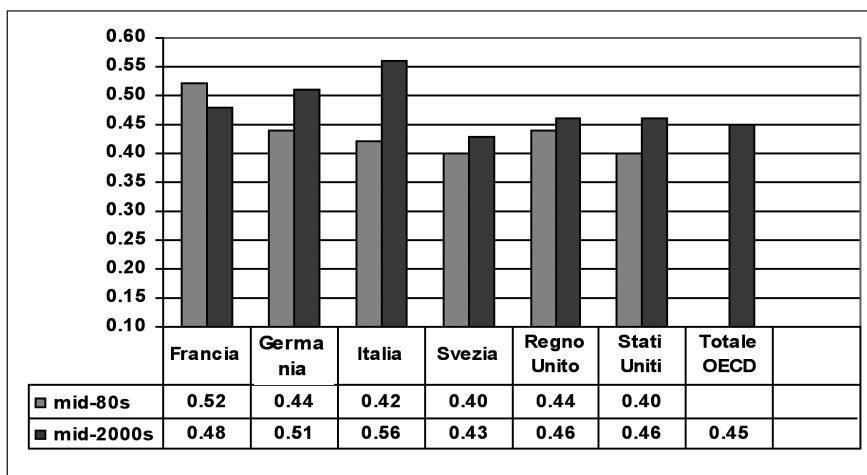
¹⁸ Fitoussi, Sen, Stiglitz (2009).

si otto punti; in Germania è aumentata di soli due punti, a un livello (11,7 per cento) molto inferiore a quello italiano. Solo negli Stati Uniti c'è stato un aumento della differenza di oltre sei punti (rispetto ai quattro dell'Italia).

2.2.2. L'aumento delle disuguaglianze secondo il coefficiente di Gini

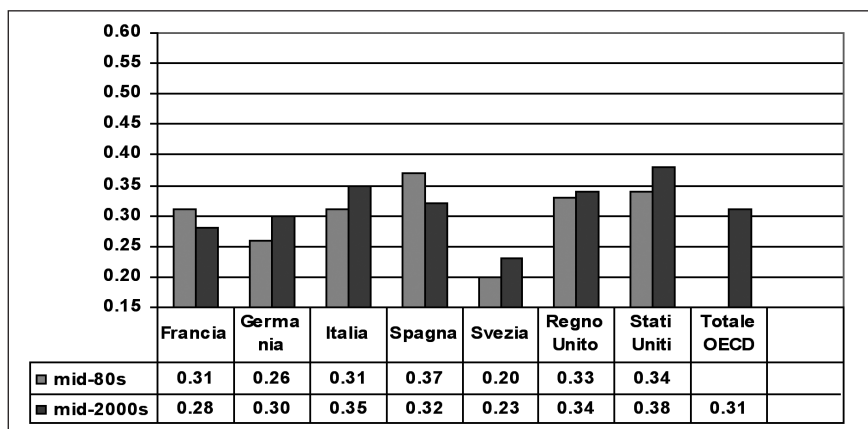
Confrontando il coefficiente di Gini – anche in questo caso tra metà degli anni ottanta e metà degli anni duemila – la tendenza risulta confermata, anche se con una parziale attenuazione derivante dall'effetto redistributivo della tassazione e dei trasferimenti. Il coefficiente di Gini risulta in Italia a metà degli anni duemila il più alto tra i paesi considerati (0,56), con l'aumento maggiore (0,14 punti) rispetto a metà degli anni ottanta. In Francia è diminuito, mentre negli altri paesi è aumentato di soli 0,2-0,3 punti (solo negli Stati Uniti di 0,6). Le differenze si attenuano considerando il coefficiente dopo l'effetto delle tasse e dei trasferimenti (Fig. 5); anche in questo caso il coefficiente registra un aumento, ma dello stesso ordine di grandezza registrato negli altri paesi. Francia e Spagna registrano una diminuzione del coefficiente e, quindi, una riduzione delle disuguaglianze.

Fig. 4 – Coefficiente di Gini prima di tasse e trasferimenti



Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd, Stat.

Fig. 5 – Coefficiente di Gini dopo tasse e trasferimenti

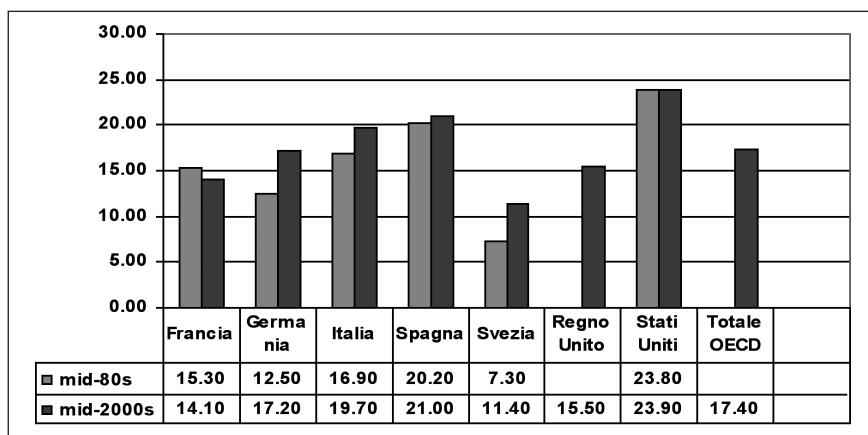


Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd, Stat.

2.2.3. L'aumento della povertà

I dati analizzati prima sono confermati dall'esame di un indicatore del tasso di diffusione della povertà, cioè la quota di popolazione che percepisce un reddito inferiore al 60 per cento del reddito mediano (che abbiamo già visto essere inferiore al reddito medio).

Fig. 6 – Quota dei redditi inferiori al 60 per cento del reddito mediano



Fonte: nostre elaborazioni su dati Oecd, Stat.

Questa quota raggiunge in Italia, a metà degli anni duemila, quasi il 20 per cento della popolazione; solo negli Stati Uniti la quota tocca quasi un quarto della popolazione (e resta stabile a distanza di due decenni): in Svezia è quasi la metà di quella italiana, in Francia è di cinque punti in meno, in Germania di solo 2,5.

2.3. Una questione «di classe»: gli operai in Italia guadagnano di meno

Secondo i dati forniti dalla Earnings Structural Survey 2006 dell'Eurostat¹⁹ le retribuzioni degli operai specializzati dell'industria manifatturiera in Italia, se confrontate con quelle delle principali figure professionali (nel *business sector*²⁰, settore da C a O della classificazione Nace) esaminate dalla ricerca, risultano – al contrario di quello che accade negli altri paesi – sistematicamente le più basse (Fig. 7). In Italia le retribuzioni degli operai specializzati dell'industria manifatturiera (settore d) risultano inferiori di oltre il 30 per cento di quelle degli impiegati dello stesso settore, del 18 di quelli del commercio²¹ e addirittura dell'84 per cento di quelli del settore dell'intermediazione finanziaria (settore j). Non è così nel resto d'Europa: in tutti questi paesi, le retribuzioni degli impiegati del settore del commercio sono inferiori a quelle degli operai specializzati dell'industria (del 7 per cento in Germania e Svezia, di quasi il 20 in Spagna, di quasi il 35 nel Regno Unito). Le retribuzioni operaie sono superiori a quelle impiegatizie nella stessa industria manifatturiera in Svezia e Francia, oltre che nel Regno Unito (dove gli impiegati guadagnano addirittura il 20 per cento in meno). Ma i differenziali a sfavore delle qualifiche operaie dell'industria manifatturiera sono maggiori in Italia anche per le qualifiche più elevate: le professioni tecniche dell'industria manifatturiera risultano in Italia superiori di quasi la metà rispetto a quelle operaie (un livello raggiunto solo in Spagna), mentre in Germania sono superiori del 40 per cento, in Francia e Svezia del 30, nel Regno Unito del 14.

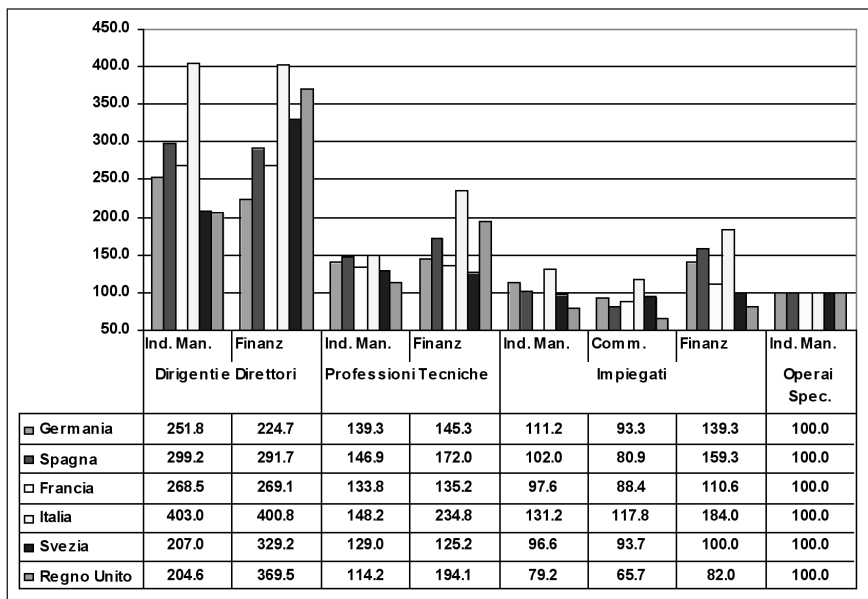
Nel settore finanziario i differenziali italiani risultano ancora più ampi: le retribuzioni delle professioni tecniche in questo comparto in Italia sono superiori di oltre il doppio (235 per cento) rispetto agli operai dell'industria,

¹⁹ Ricerca periodica condotta sulla base di ricerche analoghe realizzate nei singoli paesi.

²⁰ Si intende il settore privato dei beni e servizi, escluse agricoltura e pesca.

²¹ Abbiamo sintetizzato con la dizione «commercio» l'insieme del settore della vendita al dettaglio e all'ingrosso, la riparazione di motoveicoli, i beni e servizi per la persona e per la casa (settore g).

Fig. 7 – Le retribuzioni operaie dell'industria rispetto a quelle di altre figure professionali



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat, Earnings Structural Survey, 2006.

mentre in Germania solo del 45 per cento, in Francia e Svezia tra 25 e 35, in Spagna e Regno Unito tra 70 e 90. Una considerazione analoga vale per le figure più elevate della scala professionale: quella dei dirigenti e direttori. In Italia le loro retribuzioni risultano quattro volte quelle degli operai, mentre negli altri paesi oscillato tra 2,5 e 3,5 volte²².

²² Per quest'ultima figura professionale questi dati debbono essere considerati con prudenza. La definizione di queste figure e le conseguenti aggregazioni risultano abbastanza diverse secondo i paesi: ad esempio nel Regno Unito dirigenti e manager risultano essere oltre due milioni, in Italia solo alcune migliaia. È evidente che una tale differenza si spiega soltanto con il fatto che nel primo caso sono stati compresi nella definizione anche i *middle manager*, mentre per l'Italia solo il management più elevato. Questo spiega ampiamente le differenze. È probabile che le diverse interpretazioni della definizione delle figure professionali abbiano un'influenza anche per i differenziali che si registrano per le altre figure professionali.

Bibliografia

- Birindelli L., D'Aloia G., Megale A. (2009), *Salari In crisi. Retribuzioni, produttività e distribuzione del reddito in Italia ed in Europa, 1980-2006*, Roma, Ediesse.
- Bispinck R. (2010), *Il sindacato tedesco nella crisi*, comunicazione al seminario della Fondazione Pastore e dell'Hans Bockler Stiftung, 18 marzo.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Industrial relations developments in Europe 2009*.
- Eurostat (2006), *Earnings Structural Survey*.
- Fitoussi J.P., Stiglitz J. (2009), *Le vie di uscita dalla crisi e la costruzione di un mondo più coeso*, sintesi delle conclusioni del Gruppo GN, Roma.
- Fitoussi J.P., Sen A., Stiglitz J. (2009), *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*.
- Minicucci P., *La contrattazione nazionale nel 2009-2010*, in *V Rapporto Ires, su salari e produttività*, working paper (in corso di pubblicazione presso Ediesse).
- Oecd (2009), *Taxing Wages 2006-2007; 2007-2008*, Parigi, Oecd.
- Oecd (2010), *Employment Outlook 2010. Moving Beyond the Jobs Crisis*, Parigi, Oecd.
- Oecd (2010), *Economic Outlook*, 87, 25 maggio, Parigi, Oecd.

Accordi quadro internazionali: un nuovo strumento di relazioni industriali transnazionali

Volker Telljohann, Isabel da Costa, Torsten Müller,

Udo Rehfeldt, Reingard Zimmer

1. Introduzione

Gli Accordi quadro europei e internazionali (Aqe/Aqi) hanno visto una diffusione accelerata nel corso dell'ultimo decennio. Ma solo recentemente tali Accordi quadro transnazionali (Aqt) hanno ricevuto una crescente attenzione in numerose pubblicazioni di istituzioni internazionali come l'Organizzazione internazionale del lavoro (Papadakis, 2008) e la Commissione europea (European Commission, 2008). Questo recente interesse per gli Aqt può essere spiegato con il verificarsi di tutta una serie di condizioni politiche ed economiche.

L'elemento trainante probabilmente più importante è stato l'emergere e l'intensificarsi di un nuovo tipo d'internazionalizzazione delle attività economiche su scala globale. Questo processo è stato caratterizzato dalla globaliz-

* Volker Telljohann è ricercatore Ires Emilia-Romagna, Bologna.

Isabel da Costa è ricercatrice Cnrs-Idhe, Ens de Cachan.

Torsten Müller è ricercatore European and global industrial relations research group, Fulda.

Udo Rehfeldt è ricercatore Institut de recherches économiques et sociales, Noisy-le-Grand.

Reingard Zimmer è ricercatrice Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hbs, Düsseldorf.

Questo contributo è una versione breve di Telljohann V., da Costa I., Müller T., Rehfeldt U., Zimmer R. (2009), *European and International Framework Agreements: New Tools of Transnational Industrial Relations*, in *Transfer*, 15, 3-4, pp. 505-525. Il saggio si basa sui risultati del progetto di ricerca *International Framework Agreements: a Stepping Stone towards the Internationalization of Industrial Relations?*, finanziato dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. I risultati sono stati pubblicati in Telljohann et al. (2009). Il rapporto è disponibile in www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/102/en/2/EF08102EN.pdf. Un articolo che prenderà in esame gli Accordi quadro europei sarà pubblicato sulla rivista dell'Ires Emilia-Romagna *Emilia Romagna - Europa*, 7/2011.

zazione dei mercati finanziari, da un forte aumento degli investimenti esteri diretti e dalla crescente importanza dei gruppi transnazionali. La crescente internazionalizzazione delle imprese è stata accompagnata da massicce attività di ristrutturazione che includono, fra l'altro, fusioni, acquisizioni e joint ventures.

Conseguentemente alla crescente flessibilità e alla capacità dei gruppi transnazionali di delocalizzare la produzione da un paese all'altro, i sindacati hanno intensificato il loro impegno nel cercare di delineare un quadro sociale nell'ambito dell'economia globale al fine di colmare il divario crescente fra le opzioni strategiche dei gruppi transnazionali, che trascendono i confini nazionali, e le loro capacità limitate di agire, che sono prevalentemente circoscritte dai confini nazionali. Alla luce delle loro capacità limitate d'invocare normative legali a livello globale, la migliore opzione disponibile per creare tale quadro sociale era insistere per ottenere una maggiore autoregolamentazione mediante la stipula di Aqi a livello aziendale globale. D'altra parte, le attività di contrattazione nel contesto dell'Unione Europea possono svolgersi sulla base di un più elevato livello di istituzionalizzazione delle relazioni industriali. Sin dall'adozione della direttiva sui Comitati aziendali europei (Cae) del 1994, i Comitati hanno contribuito alla diffusione degli Aqe, e persino degli Aqi, che sono stati negoziati nella stragrande maggioranza dei casi con gruppi transnazionali con sede centrale in Europa.

Per le Federazioni sindacali globali (Fsg) gli Aqi sono accordi firmati da una direzione centrale di un gruppo transnazionale e da una Fsg. Abbiamo comunque aggiunto un ulteriore criterio, ossia quello della portata dell'accordo. Tuttavia alcuni Aqi, anche nel caso in cui siano stati sottoscritti da una Fsg, hanno soltanto una portata regionale. Alcuni di essi si evolvono nel tempo: ad esempio, tutti e cinque gli accordi Danone sottoscritti dal 1989 al 1997 inizialmente si riferivano solo all'Europa, ma a partire dal 2006 sono stati estesi a livello globale.

I risultati della nostra ricerca si basano sull'analisi di tutti gli Aqi in vigore a giugno 2008, oltre all'esame della letteratura accademica e dei documenti politici delle istituzioni europee, delle Federazioni sindacali globali ed europee e delle associazioni imprenditoriali a livello transnazionale.

L'obiettivo di questo saggio consiste nell'analisi di questo fenomeno emergente degli Aqi come nuovo strumento di relazioni industriali transnazionali, e il ruolo svolto dalle Federazioni sindacali globali in questo processo. Si inizia con un'analisi delle origini per poi delineare lo sviluppo quanti-

tativo degli Aqi. In seguito si passa a un approfondimento sulle strategie sindacali a livello globale. Le conclusioni sono dedicate a una valutazione dell'impatto degli Aqi sull'internazionalizzazione delle relazioni industriali.

2. Origini degli accordi transnazionali

Negli anni sessanta le Segreterie sindacali internazionali, denominate Federazioni sindacali globali a partire dal 2002, incoraggiarono la creazione di reti e comitati mondiali all'interno dei gruppi transnazionali per favorire scambi d'informazioni e, nel frattempo, attivare contrattazioni a livello transnazionale con tali imprese, soprattutto nei settori metalmeccanico, chimico e alimentare. Dato il persistente rifiuto da parte dei gruppi transnazionali di riconoscerle come controparti nella contrattazione collettiva, l'assenza di un quadro legale per la contrattazione collettiva aziendale a livello internazionale e le divisioni interne fra le organizzazioni dei lavoratori, la Contrattazione collettiva transnazionale (Cct) è stata tutt'altro che facile. Gli ostacoli alla Cct sono stati oggetto di dibattito accademico sin dagli anni settanta. Allora prevaleva una valutazione caratterizzata da scetticismo, poiché i vari fattori legali e sociologici erano percepiti come ostacoli alla contrattazione collettiva persino a livello europeo. Esistevano, e continuano tuttora a esistere, notevoli differenze fra gli attori e i sistemi di relazioni industriali a livello sia europeo sia globale. Nel frattempo, tuttavia, la Cct ha cominciato a emergere. L'europeizzazione delle relazioni industriali e, in particolare, l'adozione della direttiva sui Comitati aziendali europei (Cae), ha svolto un ruolo rilevante e spesso sottovalutato nell'affermarsi della contrattazione e degli accordi quadro a livello transnazionale (da Costa, Rehfeldt, 2008).

Negli anni settanta, i gruppi transnazionali dovevano far fronte a misure restrittive da parte di diversi governi nazionali e ad alcuni tentativi di regolazione a livello internazionale. Le Linee guida Ocse per imprese multinazionali furono adottate nel 1976, subito seguite dalla «Dichiarazione tripartita di principi» riguardanti imprese multinazionali e politiche sociali dell'Ilo del 1977. A New York si susseguirono trattative per stabilire un Codice di condotta dell'Onu per le imprese multinazionali. A livello europeo, la Commissione iniziava a lanciare una serie di iniziative, compresa la proposta della cosiddetta direttiva «Vredeling», tesa a promuovere la rappresentanza dei lavoratori a livello europeo e la possibilità di negoziare con le imprese multina-

zionali. In una versione meno ambiziosa, tale proposta è sfociata nella direttiva sui Cae, che fu infine varata nel 1994.

Le iniziative dei Cae e il loro coinvolgimento coordinato con le strategie adottate dalle organizzazioni sindacali a livello nazionale, europeo e globale, hanno dato luogo a un nuovo slancio nella contrattazione collettiva transnazionale con le multinazionali. Il ruolo svolto dai Cae e l'evoluzione delle strategie sindacali a livello nazionale, europeo e globale, contribuiscono a spiegare perché alcuni gruppi transnazionali sono diventati più disponibili a firmare accordi con le Ssi/Fsg dopo decenni di rifiuto di riconoscerle come partner negoziali. In parte, la risposta risiede nell'evoluzione del dibattito sui codici di condotta. La strategia delle imprese, talvolta persino la personalità dei loro dirigenti, sono stati in alcuni casi fattori determinanti. Con lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa, delle pratiche coordinate di risorse umane a livello del gruppo o durante le ristrutturazioni transnazionali, le direzioni di alcuni gruppi transnazionali erano anche interessate a queste forme volontarie e autonome di dialogo sociale.

3. Una panoramica quantitativa degli Accordi quadro internazionali

Una caratteristica comune degli Accordi quadro internazionali (Aqi) è che essi comprendono i diritti di base dei lavoratori. In base a una raccomandazione adottata dapprima in un «modello» comune per tali accordi, elaborato nel 1998 dalle Federazioni sindacali globali (Fsg) e dalla Confederazione internazionale dei sindacati liberi, le Fsg hanno deciso di non sottoscrivere tali accordi se non riconoscono in modo esplicito gli standard sindacali sanciti dalla Dichiarazione sui principi e i Diritti fondamentali al lavoro, adottata dall'Oil nel 1998. Inoltre, numerosi Aqi prevedono standard minimi in materia di condizioni di lavoro. Alcuni Aqi trattano questioni specifiche, ad esempio salute e sicurezza o procedure di relazioni industriali. La portata di alcuni Aqi va ben oltre i confini del gruppo transnazionale e si estende anche ai subfornitori, benché solo in alcuni casi in maniera vincolante.

Sulla base dello studio di Zimmer (2008), abbiamo individuato 66 Aqi nel giugno 2008, la maggior parte dei quali è stata sottoscritta dopo il 2000. La vasta maggioranza degli Aqi (59 su 66) è stata siglata con im-

prese con sede principale nell'area economica europea. Metà degli Aqi sono stati firmati con imprese tedesche (17) e francesi (16). Dei restanti sette Aqi non-europei, due imprese hanno la sede principale in Sudafrica, mentre le altre sono situate in Russia, Nuova Zelanda, Australia, Canada e Stati Uniti. I primi gruppi inglesi, giapponesi e brasiliani hanno sottoscritto un Aqi durante la seconda metà del 2008, ma questi accordi non sono stati inseriti nel nostro studio.

Tutte e dieci le Fsg esistenti, a eccezione della Federazione internazionale per l'istruzione e la Federazione internazionale dei lavoratori dei trasporti, hanno sottoscritto almeno un Aqi. Tre Aqi sono stati co-sottoscritti da più di una Fsg. L'Unione internazionale delle associazioni di lavoratori nei settori alimentare, agricoltura, alberghi, ristoranti, catering, tabacco e affini (Uita) aveva aperto il cammino firmando i primi accordi con Danone (1989-1997) e Accor (1995). La Uita ha sottoscritto in totale nove accordi, ma dal 2004 al 2008 non ne aveva sottoscritti di nuovi. La Federazione internazionale dei sindacati metalmeccanici (Fism) ha sottoscritto il maggior numero di Aqi (19). Alcuni Aqi sono inoltre stati co-sottoscritti da organizzazioni sindacali nazionali o europee. Quasi tutti gli Aqi sottoscritti dalla Fism sono stati co-sottoscritti da un Cae o, come nel caso di Volkswagen, Daimler, Renault e Skf, da un comitato aziendale mondiale. Gli accordi sottoscritti da altre Fsg sono invece più raramente co-sottoscritti da Cae o comitati aziendali mondiali. Ma anche nei casi in cui non hanno co-sottoscritto l'accordo, i Cae sono spesso coinvolti nelle procedure di sorveglianza dell'applicazione degli Aqi.

4. Le strategie delle Federazioni sindacali globali verso gli Accordi quadro internazionali

Data la portata limitata della regolazione politica a livello globale, le Federazioni sindacali globali (Fsg) considerano gli Accordi quadro internazionali (Aqi) uno strumento fondamentale per fornire una dimensione sociale alla globalizzazione economica. Al fine di promuovere una maggiore partecipazione nei gruppi transnazionali le Fsg hanno esteso il loro approccio ai gruppi transnazionali, includendo la costituzione di strutture transnazionali – ad esempio, le reti sindacali globali e i comitati aziendali mondiali – e la definizione di norme e regole attraverso gli Aqi.

Con un approccio così ampio verso i gruppi transnazionali, i sindacati, con la conclusione degli Aqi, intendono perseguire quattro principali obiettivi:

- la realizzazione di standard sociali minimi in tutte le sedi mondiali dei gruppi transnazionali, includendo anche i loro subfornitori;
- lo sviluppo di un dialogo continuo con il management a livello internazionale e nazionale/locale;
- il sostegno delle campagne di sindacalizzazione nei rispettivi gruppi transnazionali e nelle aziende di subfornitura;
- il miglioramento della cooperazione internazionale fra sindacati attraverso la costituzione di reti sindacali globali.

Tuttavia, le priorità delle singole Fsg rispetto a questi quattro obiettivi variano in base all'intreccio di vari fattori comprendenti:

- fattori settoriali, quali il grado di internazionalizzazione, più in generale, e l'organizzazione delle filiere merceologiche, in particolare;
- il contesto specifico delle imprese, ad esempio la tradizione delle relazioni industriali e l'atteggiamento del management verso la cooperazione con i sindacati, gli interessi perseguiti dal management mediante la conclusione di un Aqi, la profondità e l'organizzazione della produzione delle imprese e della catena del valore così come il potere dei sindacati nell'ambito delle rispettive imprese;
- la costellazione interna di interessi e potere fra i diversi sindacati nazionali affiliati di ogni Fsg.

L'intreccio fra questi fattori interni ed esterni varia di caso in caso ma, in generale, possiamo distinguere due diversi approcci delle Fsg agli Aqi. Il primo considera gli Aqi principalmente come uno strumento di sindacalizzazione per acquisire nuovi iscritti. L'Uita – sulla base di un'analisi critica degli Aqi nel suo settore specifico – nel 2005 è giunta alla conclusione che l'impatto pratico degli Aqi nella promozione dei diritti dei lavoratori era molto limitato e che non erano riusciti nell'intento di facilitare le attività dei sindacati affiliati nazionali della Uita all'interno dei gruppi transnazionali. Di conseguenza, la Uita ha deciso che i futuri Aqi dovessero andare ben oltre le Convenzioni sui diritti fondamentali dell'Oil alla contrattazione collettiva e libertà di associazione, contenendo anche alcuni provvedimenti specifici che:

- permettono ai sindacati di poter approcciare potenziali iscritti;
- assicurano che i gruppi transnazionali non intervengono nelle attività di sindacalizzazione dei sindacati a livello nazionale e locale;

- forniscono meccanismi efficaci di arbitrato, conciliazione, mediazione e risoluzione dei conflitti;
- offrono alla Uita e alle sue affiliate le risorse necessarie per l'implementazione e il monitoraggio degli Aqi.

Si può, quindi, osservare un passaggio nel tempo da una strategia quantitativa, mirata a concludere il più alto numero possibile di Aqi, a una strategia qualitativa, che invece presta maggiore attenzione all'implementazione e all'applicabilità di tali accordi. Dunque, se negli anni novanta le Fsg consideravano la conclusione degli Aqi come un fine a se stesso, per creare una massa critica di Aqi in grado di esercitare pressione su quelle imprese ancora esitanti e sulle istituzioni internazionali di governance globali per adottare normative vincolanti, nel tempo gli aspetti qualitativi sono diventati sempre più importanti, anche se ciò implica che in futuro potrebbe essere sottoscritto un numero inferiore di Aqi.

Questo cambiamento nella strategia generale delle Fsg si riflette anche nel loro approccio più concreto verso l'affermazione di meccanismi di monitoraggio e verifica più efficaci. In pratica, esiste tutta una varietà di approcci diversi. Il primo consiste nell'esternalizzare il processo di implementazione e monitoraggio ad agenzie esterne, ad esempio le società di certificazione e auditing. Questa opzione è vista con un certo scetticismo da parte delle Fsg, poiché rischiano di essere escluse dal processo e, conseguentemente, di perdere il controllo su di esso. Sono, dunque, pronte ad accettare il coinvolgimento di agenzie esterne solo per aiutare a effettuare il monitoraggio di reti diffuse di fornitori, e in quel caso solo se le procedure concrete su come usare i risultati del monitoraggio esterno sono state concordate preventivamente (Müller et al., 2008, p. 9).

Dal punto di vista sindacale, l'unico vero sistema per assicurare un monitoraggio indipendente sui luoghi di lavoro è quello rappresentato dai lavoratori stessi attraverso i loro sindacati (Hellmann, 2007, p. 28). Tuttavia, poiché le Fsg non dispongono delle strutture e delle risorse necessarie per svolgere un tale monitoraggio indipendente, la maggioranza delle Fsg cerca di assicurare che siano almeno coinvolte nel determinare le regole e le procedure di monitoraggio e che siano continuamente informate e consultate durante l'intero processo.

Esistono diversi modi per raggiungere questo obiettivo. Uno di questi consiste nel cooperare con le imprese e le organizzazioni non governative nel contesto di iniziative *multi-stakeholder* – com'è spesso praticato dalla

Federazione internazionale dei lavoratori del tessile, dell'abbigliamento e del cuoio. Un altro modo per raggiungere questo obiettivo consiste nel creare piattaforme congiunte di comunicazione fra la direzione e il sindacato all'interno delle singole imprese.

Le Fsg cercano anche di realizzare reti sindacali globali all'interno dei gruppi transnazionali, che permettono di collegare non solo i rappresentanti sindacali dei diversi paesi ma anche il livello locale, regionale e globale di rappresentanza sindacale. Lo scopo di tali strutture consiste nel creare un flusso continuo e trasparente di informazioni fra i vari livelli – dal basso verso l'alto e viceversa. Tali strutture in rete permettono, dunque, non soltanto di fornire l'opportunità di stabilire legami di reciproca fiducia fra i rappresentanti dei lavoratori dei diversi paesi e regioni, ma anche di fornire un canale formale di comunicazione tramite cui le informazioni raccolte a livello locale possono essere efficacemente trasmesse a livello centrale – ossia alle Fsg, all'affiliata nazionale e/o alla struttura di rappresentanza dei lavoratori a livello centrale, nel paese d'origine della rispettiva impresa. È solo sulla base di informazioni affidabili che derivano dal livello locale che le Fsg o le loro affiliate nazionali nel paese d'origine dell'impresa potranno usare il loro contatto diretto con il management centrale per richiedere l'introduzione di misure correttive nel caso di violazione delle disposizioni degli Aqi.

5. Nuovo dinamismo nelle relazioni industriali internazionali?

Vari studi di caso mostrano le relazioni che potenzialmente si rafforzano reciprocamente fra lo sviluppo delle strutture di rappresentanza degli interessi a livello aziendale europeo e/o globale e l'implementazione di un Accordo quadro internazionale (Aqi). Per quanto riguarda l'impatto degli Aqi sull'internazionalizzazione delle relazioni industriali, i casi rivelano il potenziale degli Aqi come strumento per la risoluzione dei conflitti locali. L'applicazione degli Aqi anche nei paesi dell'Unione Europea a 15 sta a dimostrare che questo cosiddetto strumento «soft» può anche aiutare a risolvere i conflitti in contesti altamente istituzionalizzati di relazioni industriali (Telljohann et al., 2009).

Possiamo osservare che gli Aqi più recenti tendono a essere più precisi e a prevedere misure più specifiche per l'implementazione dell'accordo.

Studi di caso e analisi di documenti suggeriscono, dunque, che gli Aqi hanno la potenzialità di contribuire allo sviluppo delle relazioni industriali internazionali a livello aziendale e, nel lungo termine, di facilitare le attività organizzative dei sindacati.

Tuttavia, le esperienze degli Aqi mostrano anche che essi rappresentano tuttora uno sviluppo eccezionale che dipende molto da fattori specifici inerenti all'impresa, ad esempio l'esistenza di sindacati forti e/o strutture di rappresentanza dei lavoratori a livello aziendale nel paese d'origine che hanno un certo potere contrattuale. Anche nel caso in cui esistano, è sempre necessaria una forte volontà da parte delle strutture nazionali di rappresentanza dei lavoratori, affinché sfruttino la loro posizione privilegiata nel contesto delle relazioni industriali nazionali, per promuovere la contrattazione degli Aqi. Inoltre, data la natura volontaria degli Aqi, il management centrale dovrebbe essere disposto a cooperare con i sindacati. Il fatto che solo in alcuni casi le Fsg siano riuscite a costringere il management a sedersi intorno al tavolo dei negoziati mediante l'organizzazione di campagne globali sottolinea l'importanza dell'apertura del management verso la conclusione degli Aqi. Un terzo fattore che facilita l'emergere degli Aqi è l'esistenza di una tradizione di relazioni industriali improntata alla cooperazione nel paese d'origine del gruppo transnazionale.

In generale, la diffusione degli Aqi è rimasta finora abbastanza limitata, non solo rispetto al numero totale di gruppi transnazionali, ma anche rispetto al numero di codici di condotta unilateralmente promossi. Se la situazione rimane immutata, gli Aqi esistenti potrebbero restare una realtà significativa ma limitata a un numero ristretto di casi di successo. Tuttavia la situazione potrebbe cambiare nel caso in cui si evolvesse l'atteggiamento del management; le Fsg intensificassero le campagne globali; o se la Banca mondiale, così come riferito dalla Federazione internazionale dei lavoratori delle costruzioni e del legno (Ibb), accettasse che i diritti sindacali alla sindacalizzazione e alla contrattazione collettiva diventano obbligatori, piuttosto che solo raccomandati, in tutti i progetti infrastrutturali da essa finanziati. In base a quanto dichiarato dall'Ibb (Bwi, 2009), tali impegni sono previsti dal 2009. Ciò potrebbe rappresentare un incentivo per le imprese affinché sottoscrivano ulteriori Aqi con le Fsg.

6. Conclusioni

Gli Accordi quadro internazionali (Aqi) rappresentano un nuovo strumento di relazioni industriali a livello globale, che dà vita a nuove forme di regolazione sociale del lavoro a livello globale. Le potenziali ricadute comprendono lo sviluppo della fiducia reciproca e un nuovo potenziale per la risoluzione dei conflitti. Infine, offrendo ai rappresentanti dei lavoratori e ai sindacati nuove opportunità di costituire reti a livello transnazionale e perseguire obiettivi comuni, possono anche aiutare a colmare il divario fra il contesto prevalentemente nazionale in cui operano lavoratori e sindacati e il più ampio contesto europeo e/o globale in cui operano i gruppi transnazionali.

Il processo d'internazionalizzazione delle relazioni industriali sembra essere caratterizzato dal fatto che gli Aqi servono a promuovere le caratteristiche chiave dei modelli nazionali di relazioni industriali. Ciò implica che gli Aqi si concentrano soprattutto nei gruppi transnazionali, le cui sedi principali sono ubicate in paesi a economia sociale di mercato, caratterizzati da sistemi di rappresentanza collettiva degli interessi come base per la regolazione del lavoro e del mercato del lavoro, mentre sono state realizzate solo poche esperienze in economie liberali di mercato, dove i rapporti fra lavoratori e management spesso riflettono una prospettiva dominata dal datore di lavoro e orientata a risultati a breve termine e al decentramento della contrattazione collettiva.

Poiché la stipula degli Aqi presuppone l'esistenza e il nesso fra molteplici fattori favorevoli specifici dell'impresa, le prospettive di una vasta diffusione degli Aqi, in particolare in imprese al di fuori dell'Europa continentale, sembrano essere limitate, poiché a livello globale – al contrario di quello europeo – non esiste alcun meccanismo di rappresentanza dei lavoratori equivalente ai Comitati aziendali europei per coordinare e sostenere la strategia delle Federazioni sindacali globali. Comunque, se i diritti dei sindacati alla sindacalizzazione e alla contrattazione collettiva diventassero obbligatori per tutti i progetti infrastrutturali finanziati dalla Banca mondiale, la diffusione degli Aqi potrebbe riacquistare un nuovo slancio.

Bibliografia

- Bwi (2009), *Progress on Labour Rights at the World Bank*, in www.bwint.org/default.asp?Index=2054&Language=EN&Print=1
- da Costa I., Rehfeldt U. (2008), *Transnational Collective Bargaining at Company Level: Historical Developments*, in Papadakis K. (a cura di), *op.cit.*, pp. 43-64.
- European Commission (2008), *The Role of Transnational Company Agreements in the Context of Increasing International Integration*, Commission Staff Working Document, SEC(2008)2155, Bruxelles.
- Hellmann M. (2007), *Social Partnership at the Global Level: Building and Wood Workers' International Experiences with International Framework Agreements*, in Schmidt V. (a cura di), *Trade Union Responses to Globalisation: A Review by the Global Union Research Network*, Ginevra, International Labour Office, pp. 23-34.
- Müller T., Platzer H.-W., Rüb S. (2008), *International Framework Agreements. Opportunities and Limitations of a New Tool of Global Trade Union Policy*, Global Trade Union Programme, Briefing Papers n. 8, Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Papadakis K. (a cura di) (2008), *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: an Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Ginevra, International Institute for Labour Studies/International Labour Office.
- Telljohann V., da Costa I., Müller T., Rehfeldt U., Zimmer R. (2009), *European and International Framework Agreements. Practical Experiences and Strategic Approaches*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Zimmer R. (2008), *Soziale Mindeststandards und ihre Durchsetzungsmechanismen. Sicherung internationaler Mindeststandards durch Verhaltenskodizes?*, Baden Baden, Nomos.

I sindacati europei dopo la crisi globale

Roland Erne

1. Introduzione

Abbiamo l'incerto privilegio di vivere in un'epoca interessante. L'attuale crisi economica e finanziaria globale ha provocato così tante difficoltà a un numero talmente grande di persone in tutto il mondo che nessuno può rallegrarsi del fatto che si sia verificata. Ciononostante, l'attuale crisi del capitalismo finanziario globale è anche istruttiva, poiché svela dinamiche politiche e socio-economiche nascoste. La crisi non è soltanto dolorosa, ma mette anche in discussione la legittimazione del capitalismo del libero mercato e l'assetto politico e socio-economico dominante. Seguendo l'analisi di Karl Polanyi (2001 [1944]) sulle ondate passate di capitalismo estremo del mercato globale, c'è da prevedere un aumento dei movimenti di opposizione che mirano a subordinare l'economia alla società.

La prima parte di questo capitolo dimostra che è stata ancora una volta screditata l'idea di un mercato che si autoregolamenta. Resta però da vedere quali misure assumerà la società per proteggersi dai futuri *fallout* dei mercati globali. Mentre si fa sempre più diffusa l'opinione che l'economia debba essere governata da regole più rigorose, ciò non vuol dire necessariamente che le persone in tutto il mondo si impegneranno «in uno sforzo comune per subordinare l'economia alla politica democratica e ricostruire l'economia sulla base della cooperazione internazionale» (Block, 2001, xxxvii). Tuttavia, il capitolo giunge alla conclusione che qualsiasi

* Roland Erne è docente di Diritto delle relazioni industriali europee e comparate nell'University College di Dublino (Irlanda).

Viene qui pubblicata una versione del capitolo del volume Burrioni L., Keune M., Mear-di G. (a cura di), *Economy and Society in Europe: A Relationship in Crisis*, Cheltenham, Edward Elgar, di imminente pubblicazione. Il libro, che ha come oggetto le prospettive di un movimento di opposizione alla mercatizzazione della società, è legato agli scritti in occasione dei festeggiamenti in onore di Colin Crouch.

fatalismo sulle prospettive di un movimento democratico di opposizione alla mercatizzazione della società è fuori luogo. Indubbiamente, la reazione politica iniziale alla crisi – vale a dire le enormi operazioni di salvataggio delle banche private e poi i tagli ai servizi pubblici – non è di buon auspicio per il futuro dei lavoratori e della democrazia ugualitaria. D'altra parte, quanto più le decisioni di natura socio-economica sono assunte dalle élite reali dei partiti politici e delle società commerciali, piuttosto che da forze di mercato astratte, tanto più è difficile mascherare gli interessi delle aziende che sono alla base di queste decisioni. È presumibile che ciò renda più facile ai movimenti sociali la mobilitazione del malcontento e la politicizzazione dell'economia.

2. Ripensare l'economia e la società dopo la crisi

Alcuni giorni dopo il crollo della Lehman Brothers, società di servizi finanziari che operava in tutto il mondo, un giornalista del *Guardian* chiese a un gruppo di esperti se la settimana di turbolenza che si era conclusa avesse cambiato il mondo (Butselaar, 2008). L'economista americano eterodosso Joseph Stiglitz rispose con la sicurezza di chi finalmente sta vincendo la diatriba accademica contro i colleghi ortodossi: «per certi versi, da un punto di vista intellettuale, questa crisi ha la stessa importanza della *Grande Depressione*. La Depressione ci ha insegnato che i mercati non si autocorreggono, o almeno non nei tempi che sarebbero necessari. È un fallimento della microeconomia equivalente a quelli macroeconomici degli anni trenta. I mercati finanziari non si sono comportati come avrebbero dovuto, non hanno cioè saputo gestire i rischi e allocare bene i capitali. Il risultato è che sono scomparsi i fautori del libero mercato. Sia la sinistra sia la destra sostengono ora che al governo spetta il compito di mantenere in equilibrio l'economia» (Stiglitz, 2008).

Per contro Naomi Klein, studiosa canadese e attivista della lotta per la giustizia globale, dubita fortemente che il crollo finanziario globale porterà a cambiamenti fondamentali in grado di determinare l'abbandono dei paradigmi economici pro-business che hanno dominato la politica economica sin dalla fine degli anni settanta. «Nessuno dovrebbe prestar fede alle affermazioni esagerate secondo le quali l'ideologia 'del libero mercato' sarebbe ormai sepolta. Nei periodi di espansione economica predi-

care il liberismo è conveniente, perché un governo assente dà modo alle bolle speculative di gonfiarsi. Quando poi esplodono, l'ideologia diventa un ostacolo e viene messa da parte, mentre i governi corrono ai ripari. Ma non temete: l'ideologia tornerà a ruggire più forte di prima, una volta portate a termine le operazioni di salvataggio finanziario. L'immenso debito che il settore pubblico sta accumulando per salvare gli speculatori diventerà poi parte di una crisi di bilancio globale che costituirà la motivazione razionale per giustificare i grossi tagli ai programmi sociali e una nuova spinta a privatizzare quel che resta del settore pubblico» (Klein, 2008).

A due anni dal crollo della Lehman Brothers, i dubbi della Klein si dimostrano più che giustificati. Le vittorie intellettuali degli economisti eterodosi sui fautori del libero mercato nel settembre 2008 non hanno impedito la «grande rapina americana» (Stiglitz, 2010a, p. 109) e gli altri salvataggi di banche che si sono susseguiti in tutto il mondo. Inoltre, l'ammonimento che le conseguenti misure di austerità avrebbero prolungato la crisi, provocando così sofferenze inutili, è stato ignorato (Krugman, 2010).

Paradossalmente il crollo finanziario ha dimostrato che persino l'imminente rovina di una società finanziaria può rivelarsi uno strumento politico efficace per gli interessi del business. Ovviamente le imprese ne ricavano un vantaggio, e non soltanto perché tendono a spendere più denaro per le attività di lobbying rispetto ad altre organizzazioni. Come è stato sottolineato da Claus Offe e Helmut Wiesenthal (1985), nelle democrazie capitaliste i politici dipendono strutturalmente dai detentori di capitali. Poiché ogni singola decisione di investimento – o la bancarotta di una società, potremmo aggiungere alla luce dei recenti avvenimenti – ha effetti sulla crescita dell'economia di un territorio, i politici devono tenere conto del punto di vista dei capitalisti, a prescindere dal fatto che siano o meno organizzati. Ciò semplifica enormemente il compito della rappresentanza degli interessi del business. Le associazioni di imprese non devono trattare i problemi complessi dell'azione collettiva che sono a carico dei sindacati e delle altre organizzazioni. Laddove uno sciopero degli investimenti da parte dei detentori di capitali non richiede un'organizzazione collettiva, l'astensione dei lavoratori richiede invece un'organizzazione collettiva e la volontà dei lavoratori di agire insieme, pur essendo possibili opzioni di rinuncia individuali. In un tale contesto i governi non solo stanno mettendo in atto ulteriori privatizzazioni dei servizi pubblici e tagli alla spesa sociale; i governi, le banche centrali e le organizzazioni sovranazionali (Com-

missione europea, Ocse, Fmi) stanno anche invocando la necessità di forti riduzioni dei salari e di prolungamenti dell'orario di lavoro (che vanno al di là della giornata lavorativa) e dell'età di pensionamento stabilite dalle normative. Nonostante il discredito della teoria neoliberista, sopravvive ancora il progetto politico che mira a «ristabilire le condizioni per l'accumulazione di capitale e ripristinare il potere delle élite economiche» (Harvey, 2005, p. 19).

Sembra che in tutto il mondo sia in atto una degenerazione dei governi che diventano puri e semplici «fornitori di servizi per il capitale finanziario» (Bode, Pink, 2010). Quasi ovunque le procedure democratiche sono state forzate per consentire i salvataggi delle banche. Persino in Svizzera, che viene spesso descritta come la democrazia più diretta del mondo, il salvataggio della Ubs, costato sei miliardi di franchi, è stato approvato con un decreto d'urgenza dell'esecutivo che ha blindato l'accordo per impedire che fosse oggetto di verifica parlamentare e popolare (Bundesrat, 2008; Boos 2008). Sebbene il parlamento abbia poi sostenuto implicitamente l'azione del governo, senza invitarlo in sostanza a renderne conto, l'adozione del decreto d'emergenza per l'Ubs «al fine di contrastare le minacce attuali o imminenti di grave disturbo dell'ordine pubblico o della sicurezza interna ed esterna» (articolo 185-3 della Costituzione svizzera) ha di fatto aggirato il diritto costituzionale in base al quale 50 mila persone possono richiedere che le leggi del parlamento e la legislazione di emergenza siano sottoposte al voto popolare (articolo 141 della Costituzione svizzera). Se ne può dedurre che «le teorie e i concetti del diritto pubblico cambiano in relazione all'impatto degli eventi politici», come aveva sostenuto durante la Repubblica di Weimar Carl Schmitt (1985 [1922], p. 16), l'infame giurista tedesco nazista apologeta del *Führerstaat* fascista.

Quasi ovunque l'opera di risanamento è stata affidata ai fautori della deregulation, ai controllori che non hanno svolto il loro ruolo, ai dirigenti delle banche d'investimento, cioè proprio a coloro che sono stati i principali responsabili di questo pasticcio. Non sorprende dunque che le soluzioni adottate per rimediare ai danni siano basate proprio sugli stessi principi che li hanno provocati. I titoli «tossici» sono stati semplicemente spostati dalle banche ai governi, anche se un tale passaggio non li ha resi meno tossici. Se è vero che lo stato sociale significava proteggere le persone contro le disfunzioni del mercato, l'attuale crisi ha dato origine a un nuovo regime di welfare «aziendale», in cui lo Stato assume il ruolo del portatore di rischio di ultima i-

stanza: quando le società finanziarie private erano sull'orlo del collasso, i loro rischi finanziari di proporzioni gigantesche sono stati semplicemente trasferiti al settore pubblico.

I mercati finanziari che hanno provocato la crisi – che a sua volta ha provocato i deficit – hanno taciuto finché si è speso denaro per le operazioni di salvataggio; ma ora stanno dicendo ai governi di tagliare la spesa pubblica. Si devono ridurre i salari, ma si mantengono i bonus per le banche. Gli hooveriani – fautori delle politiche pre-keynesiane, secondo le quali le crisi si affrontano con l'austerità – si stanno prendendo la rivincita. In molti ambienti i keynesiani, dopo aver vissuto un momento di gloria appena un anno fa, sembrano ora perdere terreno (Stiglitz, 2010b).

Data l'eredità di debito pubblico che ne deriverà e che «comprometterà i programmi economici e sociali negli anni a venire», le operazioni di salvataggio delle banche a opera delle amministrazioni Bush e Obama saranno certamente «considerate gli errori più costosi mai commessi da un governo democratico» (Stiglitz, 2010a, p. 110). Ma Stiglitz ha ragione quando definisce le operazioni di salvataggio delle banche un «errore»; un errore, cioè, che potrebbe essere corretto se solo l'amministrazione Obama si accorgesse alla fine che i fondamenti dell'economia ortodossa sono sbaigliati? Oppure il fatto che l'offerta di tale sostegno statale alle banche private violi tutte le regole della teoria economica neoliberalista dimostra soltanto che John Maynard Keynes e i suoi seguaci ritengono erroneamente che il potere degli interessi precostituiti sia di gran lunga esagerato rispetto alla penetrazione graduale delle idee. Non subito, certamente, ma dopo un certo periodo di tempo, perché nel campo della filosofia economica e politica non sono molte le persone che, una volta compiuti i 25 o 30 anni di età, sono influenzate da nuove teorie, ragion per cui le idee con le quali i dipendenti pubblici o i politici o anche i capipopolo interpretano l'attualità probabilmente non sono le più innovative. Prima o dopo, però, sono le idee e non gli interessi precostituiti a essere pericolose nel bene e nel male (Keynes, 2008 [1936]).

Considerando la rapida rimozione dei paradigmi keynesiani solo un anno dopo il crollo finanziario (Sachs, 2010), appare comunque opportuno sottolineare il ruolo dominante della politica degli interessi e il ruolo secondario delle idee nelle decisioni di politica socio-economica (Crouch, 2010). È possibile che il keynesismo, teoria che inglobava gli interessi settoriali sia del capitale sia del lavoro, «sarebbe potuto diventare il fondamento della politica

solo in condizioni di equilibrio sociale» (Skidelsky, 2010). Ciò mi riporta alla questione fondamentale del prossimo capitolo: quali sono le possibilità dei movimenti che si oppongono al capitalismo finanziario globale dopo il crollo? Sarà in grado la società di resistere a questa nuova ondata di mercatizzazione, come abbiamo potuto ipotizzare in base all'analisi di Polanyi (2001[1944]) delle passate ondate di mercatizzazione e dei movimenti di opposizione che hanno generato? O dobbiamo forse condividere il «pessimismo intransigente» (Burawoy, 2010, p. 311) che sembra aver colpito tanti studiosi contemporanei del lavoro e delle relazioni industriali (Baccaro et al., 2010)?

3. Le ragioni del «pessimismo intransigente»

Dopo il crollo della Lehman Brothers nel settembre 2008, numerosi studiosi hanno cercato di spiegare le origini dell'attuale crisi economica e finanziaria globale. Mentre chi ha fatto ricerche bibliografiche nelle banche dati delle riviste di tutto il mondo ha prodotto ben pochi risultati, il che è indice dei lunghi tempi di pubblicazione delle riviste considerate di forte impatto (Erne, 2007), l'elenco dei libri che trattano la tematica è notevolissimo. I libri sulla crisi sono in testa alle classifiche di vendita in molti paesi che sono stati colpiti dal crollo finanziario. L'opinione diffusa è che le politiche liberiste di deregulation degli ultimi trent'anni hanno portato all'attuale situazione. Pertanto la reintroduzione di normative più rigorose per il settore finanziario è presente in quasi tutti i programmi di riforma adottati dopo la crisi. Tuttavia, non solo gli studiosi marxisti (Burawoy, 2010; Harvey, 2010; Foster, Magdoff, 2009), ma anche gli studiosi che seguono la tradizione delle riforme sociali gradualiste, dubitano che le riforme della regolazione – cioè «l'insieme più pratico dei rimedi a disposizione» (Gamble, 2009, p. 155) – renderanno possibile un ritorno alla democrazia sociale e alla piena occupazione (Crouch, 2009a).

Colin Crouch (2009a) ha sottolineato che la crescita dell'economia degli Stati Uniti e del Regno Unito nell'era neoliberista non contava sul trionfo del mercato libero, quanto piuttosto sul dubbio successo di un regime politico, non riconosciuto in quanto tale, che egli definì «keynesismo privatizzato». In generale si ammette che le riforme neoliberiste del mercato del lavoro e gli sforzi delle imprese di sfuggire alle regolazioni nazionali abbiano garantito ai

detentori di capitali quote di profitto più elevate. Di conseguenza, il passaggio alla globalizzazione economica e al neoliberismo è stato spesso considerato come la risposta delle imprese alla diminuzione del tasso di profitto che Marx aveva previsto (Skidelsky, 2010; Glyn, 2006). Ma non si riconosce poi così spesso che le pressioni neoliberiste per la moderazione salariale avrebbero impedito la crescita e l'accumulazione continua del capitale, se la mancata garanzia del credito al consumo non avesse sostenuto la necessaria domanda aggregata di consumi (Harvey, 2005; Glyn, 2006; Foster, Magdoff, 2009). Di conseguenza, il termine keynesismo privatizzato si riferisce al fatto che la crescita economica negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in altre economie neoliberiste è stata sostenuta dal *deficit spending* (spesa in disavanzo, *ndt*) privato, che a sua volta dipendeva dall'inflazione dei prezzi delle abitazioni e dalle bolle della borsa valori.

Nelle economie europee e dell'Asia orientale trainate dalle esportazioni, in particolare in Germania e in Cina, l'indebitamento privato è rimasto a un tasso più basso. Eppure queste economie hanno anche tratto vantaggio dal *deficit spending* privatizzato nelle economie neoliberiste. Non sarebbe stato possibile per le cosiddette «economie di mercato coordinate» (Hancké, 2010) perseguire politiche di crescita trainate dalle esportazioni, se la domanda aggregata di consumi globale non fosse stata sostenuta dalla bolla dei prezzi degli asset che si è verificata nelle «economie di mercato liberiste» (Hancké, 2010). Per ironia della sorte, i risparmi dei paesi che costituiscono il nucleo centrale dell'eurozona, insieme con i surplus di altre regioni del mondo, in particolare nell'Asia orientale, hanno finito per finanziare il keynesismo privatizzato negli Stati Uniti, nel Regno Unito e nei paesi periferici dell'eurozona.

Ciò dimostra quanto siano problematiche le tipologie delle «varietà di capitalismo» che sopravvalutano la centralità delle istituzioni nazionali, ignorando le interdipendenze del sistema capitalistico mondiale (Crouch, 2009b, p. 92) messe in evidenza dagli studiosi istituzionalisti che enfatizzano l'importanza acquisita in passato dalle diverse tradizioni dello Stato. È evidente che le diverse economie nazionali svolgono ruoli diversi nell'economia globale. Forse sarebbe più corretto, tuttavia, distinguere i paesi in base alla loro collocazione nel nucleo centrale o alla periferia di un sistema capitalista integrato a livello mondiale, come indica ad esempio l'analisi delle politiche del lavoro europee nelle filiere transnazionali di Stefanie Hürtgen (2008), o l'analisi comparata di Becker e Jäger sulle risposte alla

crisi, sorprendentemente divergenti, nell'Europa orientale e in quella occidentale. Mentre i decisori politici del Regno Unito hanno agevolato la svalutazione della sterlina, le banche centrali dei paesi dell'Europa centro-orientale si sono fortemente opposte alla svalutazione delle loro monete; è probabile che lo abbiano fatto per sostenere le banche occidentali che hanno acquisito il controllo dei sistemi bancari locali, anche se questa «politica di eurizzazione» danneggia l'industria nazionale nei paesi dell'Est (Becker, Jäger, 2009).

L'interdipendenza delle economie di mercato coordinate e liberiste non solo mette in discussione le varietà di tipologie di capitalismo, ma ha anche importanti conseguenze politiche per qualsiasi movimento che si opponga al capitalismo finanziario. Se il capitalismo è un sistema mondiale, è ragionevole affermare che le risposte nazionali alle sue crisi non saranno sufficienti. Burawoy sosteneva quindi che qualsiasi movimento di opposizione al capitalismo globale «deve cominciare a livello globale, perché è soltanto a questo livello che è possibile contestare la distruzione della natura, e addirittura sventare le macchinazioni globali del capitale finanziario» (Burawoy, 2010, p. 311). Ma, anche se una qualche forma di movimento globale di opposizione per contenere le tendenze rapaci del capitalismo potrebbe rivelarsi necessaria per la sopravvivenza umana, è abbastanza improbabile che emerga, fatta eccezione forse per il fascismo globale, poiché i lunghi orizzonti temporali necessari a evitare il disastro ecologico e socio-economico possono essere imposti soltanto da un regime autoritario. Pertanto Michael Burawoy ammonisce che «all'ottimismo si deve contrapporre oggi un pessimismo intransigente, non un allarmismo, ma un'analisi attenta e dettagliata del modo in cui il capitalismo combina assieme la mercificazione della natura, del denaro e del lavoro, distruggendo così lo stesso terreno sul quale si potrebbe costruire un movimento di opposizione» (*ibidem*, p. 312).

Tuttavia, anche se le sfide che dobbiamo affrontare sono globali, tutto ciò serve davvero a riconoscere la validità dell'affermazione di Burawoy, secondo la quale un movimento globale di opposizione al capitalismo deve cominciare a livello globale? La logistica *just in time* delle società globali dipende fortemente da una buona gestione delle catene di produzione transnazionali. In una rete di produzione postfordista anche uno sciopero locale può avere un forte impatto (Moody, 1997), come ha dimostrato lo sciopero di soli 1.900 lavoratori alla società di produzione di pezzi di ricambio auto della Honda di Foshan nel giugno 2010, che ha fermato l'intera attività della

Honda in tutta la Cina. Inoltre, dopo che i lavoratori della Honda in sciopero hanno ottenuto notevoli aumenti salariali, il movimento di protesta si è esteso, dando il via non solo a un'impetuosa ondata di scioperi finalizzati a ottenere aumenti salariali e migliori condizioni di lavoro, ma anche alla richiesta di un sindacato democratico nella Repubblica Popolare (Dongfang, 2010). Burawoy, tuttavia, sottolinea giustamente che, sebbene l'eccessiva mercatizzazione abbia scatenato in passato movimenti di opposizione, ciò non garantisce l'ascesa di un efficace movimento di opposizione progressista anche in futuro. Se, da un lato, i governanti cinesi sembrano aver imparato la lezione polanyana secondo la quale «la società di mercato richiede una regolazione dello Stato» (Burawoy, 2010, p. 311), è bene sottolineare che ciò non preclude soluzioni autoritarie. Tra l'altro, la *grande crisi* del 1929 ha portato non solo al New Deal e ai compromessi di classe socialdemocratici della metà del secolo scorso, ma anche all'ascesa del fascismo e al consolidamento dell'Unione Sovietica di Stalin.

4. Verso la post-democrazia?

Pur essendoci scarsi segni di una ricaduta nell'autoritarismo autocratico nel mondo occidentale, le disfunzioni della società di mercato possono anche favorire spinte antidemocratiche. Polanyi (2001 [1944], p. 265) sosteneva che la regolazione democratica del mercato e il controllo «possono conseguire la libertà non solo per pochi, ma per tutti» (2001 [1944], p. 265), ma le società possono anche essere protette dalle forze incontrollate del mercato attraverso il sacrificio della democrazia. Colin Crouch aveva già sostenuto nel suo primo libro *The Student Revolt*, pubblicato nel 1970, che non vi è alcun legame intrinseco tra democrazia e capitalismo: «i sistemi politici non esistono nel vuoto. Esistono nel contesto delle istituzioni sociali e sono da queste sostenuti, e non è possibile che una società mantenga una qualsiasi struttura politica o garantisca ai suoi cittadini un sistema di diritti e libertà semplicemente auspicando che sia così [...]. È quindi assolutamente possibile che la struttura dei poteri economici nella nostra società e la crescente interdipendenza delle nostre istituzioni sociali, educative, economiche e politiche, ci porti a una condizione in cui la nostra retorica di democrazia pluralista cesserà di avere il benché minimo rapporto con la realtà» (Crouch, 1970, p. 240).

Ne consegue che il futuro della democrazia dipende non solo dalle convinzioni democratiche ma anche, e in misura sostanziale, da un equilibrio di potere tra gli interessi sociali che si bilanciano, in particolare tra le organizzazioni del capitale e dei lavoratori. Solo in questo caso l'esito del processo decisionale politico riflette le migliori argomentazioni piuttosto che i meri rapporti di potere tra le classi sociali.

Mentre la democrazia è stata decisiva per eliminare gli ostacoli feudali ai cambiamenti sociali del XIX secolo, oggi l'uso attivo dei diritti di cittadinanza sociali, politici e civili, è spesso percepito come un problema. I capitalisti hanno accettato il compromesso di classe socialdemocratico della metà del XX secolo perché era «il miglior patto che il capitalismo liberale poteva aspettarsi in un mondo che stava deviando in direzione di un'estremizzazione politica» (Skidelsky, 2010, p. 326). Eppure, i capitalisti non sono mai stati veramente entusiasti di condividere il potere con interessi che si bilanciano. Non sorprende pertanto che le associazioni dei datori di lavoro abbiano sostenuto attivamente la tendenza verso la politica neoliberista alla fine degli anni settanta, associata a Margaret Thatcher nel Regno Unito e a Ronald Reagan negli Stati Uniti (Harvey, 2005). Dopo che la deregulation dei mercati finanziari ha portato l'economia mondiale sull'orlo del collasso, si è diffusa sempre di più la convinzione – anche nella classe imprenditoriale – che i mercati dovrebbero essere nuovamente sottoposti a una regolazione. Tuttavia, una nuova regolazione non richiede la democrazia, come è stato sottolineato dal «capitalismo tecnocratico regolatorio» auspicato dalla Banca centrale europea, o dal «capitalismo con i valori asiatici», autoritario, del longevo leader Lew Qian Yew a Singapore, encomiato da Deng Xiaoping come modello che la Cina dovrebbe seguire (Žižek, 2009, p. 131).

Per contro i sindacati hanno svolto in passato un ruolo importantissimo nella promozione dei diritti democratici sia nell'arena politica sia sul posto di lavoro (Harcourt, Wood, 2004). Più di recente Stevis e Boswell (2007) hanno messo in evidenza il contributo dei sindacati alla democratizzazione della governance globale, mentre la mia analisi sui sindacati europei ha messo in discussione l'affermazione secondo cui non esisterebbe alcuna prospettiva realistica per rimediare al deficit di democrazia dell'Unione Europea, cioè alla sua sudditanza agli interessi delle imprese e alla mancanza di una popolazione europea coesa (Erne, 2008). Anche prima della crisi globale, molti analisti avevano segnalato una diminuzione, uno svuotamento o addirittura una parziale deriva della democrazia nel mondo occidentale (Skocpol, 2003;

Mair, 2006; Crouch, 2004). È possibile che l'ascesa della governance tecnocratica e la declinante autonomia dello Stato-nazione democratico in un'economia globalizzante mettano in forse le prospettive della democrazia egualitaria. Ci sono prospettive nei sindacati e nei loro alleati politici che spingono per un'alternativa al perdurante dominio del capitalismo finanziario globale e alla fine della cittadinanza sociale e politica a esso associata? È possibile coniugare democrazia e interessi politici, se la politica – nonostante il crollo finanziario globale – sembra continuare a essere dominata da una classe di capitalisti e di azionisti, sicura di sé e operante a livello globale?

Sulla scia dell'attuale crisi economica e finanziaria, Colin Crouch ha dato una risposta molto pessimista a questi interrogativi: mentre la politica democratica continuerebbe a svolgere un ruolo in alcune aree, lo Stato democratico starebbe abdicando al ruolo di «nucleo di strategia economica di base che aveva un tempo». La politica economica sarebbe invece determinata «dalle grandi società, soprattutto quelle del settore finanziario» (Crouch, 2009a, p. 398), a causa del declino della classe lavoratrice che svolge lavoro manuale e dell'incapacità dei nuovi movimenti sociali di costituire una nuova classe che rivendichi la rappresentanza degli interessi generali della società. Anche se l'ortodossia contemporanea, secondo la quale la classe sociale non esiste più, può essere contestata con l'analisi sociologica, la crescente difficoltà delle categorie subordinate di unirsi in una classe ha importanti conseguenze sia per la politica degli interessi sia per la democrazia (Crouch, 2004, p. 53). Pertanto la politica economica diventerebbe una questione privata di organismi tecnocratici e società multinazionali, anche se le società potrebbero talvolta essere chiamate a rispondere del proprio operato dagli appelli pubblici alla responsabilità sociale delle imprese (Crouch, 2009a).

5. Le ragioni di un cauto ottimismo?

Senza dubbio la crisi odierna mette sotto pressione i sindacati. Tuttavia è possibile che l'attuale classe di capitalisti e di azionisti che operano a livello globale finisca per risultarne indebolita. Gli assalti ai forzieri pubblici di tutto il mondo, portati a buon fine dalle banche, hanno certamente dimostrato il «ruolo strategico» che la finanza globale occupa nell'economia mondiale (Crouch, 2010, p. 356). Ma le rozze dimostrazioni di forza possono anche compromettere la legittimazione dei responsabili politici. I regimi efficaci

non dipendono dalla coercizione, ma molto più dalla loro capacità di integrare le categorie subordinate (Cox, 1983, van Apeldoorn et al., 2009). Anche se le politiche economiche non sono determinate dalle idee, le affermazioni secondo cui un'azione corrisponde all'interesse pubblico hanno tuttavia una forte influenza sui dibattiti politici. I gruppi di interesse socio-economici traggono la loro forza da una convincente difesa intellettuale delle loro preferenze.

Essendosi indebolita la forza ideologica della teoria neoliberista dopo la crisi finanziaria, è prevedibile un passaggio dal *laissez-faire* a una difesa degli interessi del business «fondata sulla regolazione» e sulle imprese (Crouch, 2009). Si dovrebbe anche tener presente, tuttavia, che ciò comporta un cambiamento simbolico più che pratico. Perseguire un programma neoliberista ha sempre richiesto uno Stato forte, ad esempio uno Stato capace di limitare l'azione sindacale (Block, 2007). Nelle economie di mercato con deboli e frammentate strutture di governo, come ad esempio il Canada (Thompson, Taras, 2004), il neoliberismo non ha avuto lo stesso successo che ha avuto negli Stati Uniti e nel Regno Unito, dove i fautori del libero mercato hanno potuto contare sul sostegno di governi forti (Harvey, 2005). Ne discende che il recente passaggio dalla retorica del libero mercato alla retorica del capitalismo regolatore non comporta un cambiamento sostanziale delle preferenze dei capitalisti. È importante tuttavia il fatto che vi sia stato un cambiamento nella difesa intellettuale delle preferenze dei capitalisti, perché la governance tecnocratica regolatoria contraddice esplicitamente le norme democratiche che svolgono un ruolo centrale nell'integrazione delle classi subordinate e, quindi, nella legittimazione dell'attuale ordine politico.

Secondo Giandomenico Majone (1994) la governance regolatoria è destinata ad alleviare il processo politico dalle presunte conseguenze negative delle pressioni elettorali democratiche sulla qualità della regolazione. Secondo i sostenitori del processo decisionale politico basato sulla regolazione, l'esperienza cilena potrebbe essere da esempio per l'Unione Europea. Dopo tutto Pinochet aveva escluso in modo efficace le influenze clientelari sulle politiche economiche (Drago, 1998). In altre parole, i fautori della governance regolatoria mirano a ridurre l'influenza popolare attraverso l'esclusione dal processo decisionale dei politici che sono stati eletti. Il processo decisionale funzionerebbe meglio se fosse affidato a organismi indipendenti: ad esempio, alle banche centrali indipendenti per quanto riguarda la politica monetaria, o

alle autorità indipendenti per quanto riguarda la politica della concorrenza. È ovvio che l'esclusione dell'intermediazione democratica degli interessi dal processo decisionale degli organismi regolatori è in contrasto sia con la teoria pluralista sia con quella neo-corporativista della democrazia e della politica degli interessi. In una certa misura la teoria della governance regolatoria si avvicina di più al paradigma repubblicano unitarista, senza condividerne tuttavia la retorica democratica (Erne, 2010). Ma, come la teoria democratica repubblicana, la governance regolatoria si trova di fronte a un grosso problema: come si può essere certi che gli organismi di regolazione non servano gli interessi che sono riusciti a conquistarsi una posizione dominante all'interno del processo decisionale?

Gli organismi di regolazione tendono a essere influenzati da soggetti e ideologie politiche potenti, come dimostra ad esempio l'esclusione degli interessi sociali dai contesti di riferimento che governano la politica monetaria della Banca centrale europea e la politica della concorrenza della Commissione europea. La struttura regolatoria di governance «spesso maschera le scelte ideologiche che non sono discusse e sottoposte a verifica pubblica, al di là degli interessi immediati relativi all'area di gestione della regolazione» (Weiler et al., 1995, p. 33). Sempre a questo riguardo, la governance regolatoria potrebbe essere compresa meglio se fosse concettualizzata come forma di governo degli interessi privati (Erne, 2010). Tuttavia, rispetto alla relativa facilità con la quale si può rendere meno visibile lo sfruttamento nel mercato del lavoro, è molto più difficile dissimulare gli interessi del business che sono alla base della governance regolatoria (Burawoy, 1979).

Proprio per questo motivo, la crescente visibilità e il ruolo delle imprese e degli organismi di regolazione nel processo decisionale, che Colin Crouch (2009a) aveva previsto quale conseguenza della crisi globale, potrebbero rafforzare i movimenti di opposizione con finalità protettive. In effetti è più facile politicizzare le decisioni delle imprese o degli organismi di regolazione che politicizzare astratte forze di mercato, proprio perché la governance regolatoria si fonda su decisioni concrete assunte da tangibili élite. Sul terreno del mercato, invece, «i rapporti reciproci tra i produttori, nell'ambito dei quali si afferma il carattere sociale del loro lavoro, assumono la forma di una relazione sociale tra i prodotti» (Marx, 1999 [1887], cap. 1.4). Allo stesso modo, la creazione del mercato unico europeo non ha dato forza all'affermarsi di sindacati transnazionali, mentre i piani di ristrutturazione delle società multinazionali e i recenti attacchi alle normative nazionali sul lavoro

ro da parte della Commissione europea e della Corte di giustizia europea hanno politicizzato la corsa al ribasso dei salari e delle condizioni di lavoro, mettendo in moto numerosi casi di azione collettiva europea da parte dei lavoratori.

In *European Unions* ho pertanto affermato che la sostituzione graduale della democrazia con modalità tecnocratiche di governance non è irreversibile (Erne, 2008). La mia analisi sulle reti sindacali transnazionali emergenti in Europa ha dimostrato che i lavoratori organizzati possono ripoliticizzare il processo decisionale tecnocratico, anche in aree di intervento che sono al riparo dalla politica di parte, come ad esempio la politica della concorrenza dell'Unione Europea. Anche le istituzioni più ostentatamente tecnocratiche sono permeabili alle pressioni degli attivisti internazionali. Mentre la realizzazione di un mercato unico europeo e l'unione monetaria non hanno stimolato un efficace coordinamento delle politiche salariali da parte dei sindacati, i processi decisionali sempre più sovranazionali nell'ambito delle società multinazionali e delle organizzazioni internazionali e la libera circolazione dei lavoratori nell'Unione Europea allargata sono diventati in molti casi punti significativi di cristallizzazione per la resistenza sindacale transnazionale (Erne, 2008; Gajewska, 2009).

6. Conclusione

Ci eravamo domandati se i vari casi di resistenza sindacale transnazionale avrebbero costituito un motivo sufficiente per un cauto ottimismo (Phelan et al., 2009; Mitchell, 2009; Martin, 2009). Un movimento di opposizione contro l'attuale ondata di mercatizzazione della società non richiederebbe un'insurrezione universale delle masse (Burawoy, 2010)? Non necessariamente. In primo luogo sarebbe sbagliato ritenere che i repertori di azione radicale e pragmatica si escludano a vicenda (Pereira, 2009; Mouriaux, 2010). I movimenti di opposizione con finalità di trasformazione riusciranno a mobilitare le persone se saranno capaci di portare avanti miglioramenti concreti insieme a una «utopia ragionata» (Bourdieu, 1998) che possa servire come alternativa al fatalismo economico della società di mercato. Ma quale potrebbe essere l'essenza di questa visione alternativa dei rapporti tra economia e società? Detto in termini polanyiani semplici, i movimenti di opposizione dovrebbero insistere sulla richiesta che il sistema economico cessi di imporre

la legge alla società. Si dovrebbe ripristinare il primato della società su quel sistema. Per Polanyi il lavoro, la terra e il denaro sono beni fittizi, perché originariamente non sono stati prodotti per il mercato. Egli sosteneva pertanto che la de-sacralizzazione della finzione dei beni, cioè il controllo democratico del lavoro, della terra e dei mercati dei capitali non è un'irrealistica fantasia, ma può essere esperita «in tutte le direzioni della circonferenza sociale» (2001 [1944], p. 258f).

In secondo luogo, i movimenti di opposizione possono anche sfruttare le contraddizioni tra società di mercato e democrazia politica. Né l'Unione Europea né i suoi Stati membri sono dittature autocratiche. Quindi, la contraddizione tra le norme democratiche dichiarate e la prassi tecnocratica di governance socio-economica offre agli attori sociali l'opportunità di politicizzare l'economia non solo a livello della politica costituzionale, ma anche ai livelli più bassi del processo decisionale quotidiano. I sostenitori della governance regolatoria considerano il processo decisionale come un processo apolitico alla ricerca delle «migliori pratiche», e partono dal presupposto che i criteri di qualità del processo decisionale siano obiettivi. Ma se i cittadini hanno interessi divergenti, anche a seguito della loro posizione nel processo produttivo, questa ipotesi si rivela molto problematica; ciò che è una buona regolazione per un cittadino, potrebbe non esserlo per un altro. Per questo motivo la democratizzazione della politica economica a livello sia nazionale sia sovranazionale richiede soprattutto l'azione collettiva che politicizza il processo decisionale quotidiano. Il meccanismo di risoluzione dei conflitti offerto dalle procedure democratiche è necessario solo se gli attori sociali esprimono interessi in conflitto tra loro. Finché il processo decisionale può essere considerato un processo tecnico, data l'assenza di contestazioni politiche o sociali, non c'è alcun bisogno di procedure democratiche.

Nell'Europa di oggi i sindacati stanno lottando per affrontare i drammatici effetti che la crisi finanziaria, economica e politica globale ha avuto sui loro iscritti. I loro approcci sono diversi: i più militanti minacciano scioperi generali; altri si adattano con maggiore o minore riluttanza agli attacchi senza precedenti ai salari e alle condizioni di lavoro subiti dai loro iscritti. Siamo solo all'inizio, ma una cosa è certa. Sembra giunta l'ora in cui i conflitti sono destinati a crescere. Anche se alcuni sindacati europei hanno accettato in modo più o meno riluttante le misure di austerità proposte dai governi dopo la crisi, appare sempre più difficile l'integrazione delle classi subordinate nel regime socio-economico dominante attraverso patti sociali tra le princi-

pali associazioni del capitale e del lavoro e il governo (Rehfeldt, 2009; van A-peldoorn et al., 2009). Mentre i lavoratori hanno accettato la logica del «corporativismo competitivo» nazionale – vale a dire una fetta più piccola del reddito nazionale – quando il Pil era in crescita (Erne, 1998), oggi probabilmente è più difficile convincere i lavoratori ad accettare una fetta più piccola di una torta che si sta sempre più riducendo nelle sue dimensioni. Poiché vi sono deboli prospettive di crescita, è probabile che negli anni a venire ci sarà un'intensificazione del conflitto distributivo tra salari e profitti. Questa circostanza potrebbe portare, ancora una volta, a un'inattesa «risorgenza del conflitto di classe» (Crouch, Pizzorno, 1978), riaccendendo i motori del conflitto politico e della divisione ideologica che in passato hanno dato all'Europa un nuovo impeto sociale e democratico (Anderson, 2009).

[Traduzione a cura di Maria Rosaria Creton]

Bibliografia

- Anderson P. (2009), *The New Old World*, Londra, Verso.
- Becker J., Jäger J. (2009), *Die EU und die große Krise*, in *Prokla. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 39, 4, pp. 541-558.
- Block F. (2007), *Understanding the Diverging Trajectories of the United States and Western Europe: A Neo-Polanyian Analysis*, in *Politics and Society*, 35, 1, pp. 3-33.
- Bode T., Pink K. (2010), *Die Finanzkrise als Demokratiekrise*, in *Blätter für Deutsche und Internationale Politik*, 55, 6, pp. 45-55.
- Boos S. (2008), *Notrecht: Geld im Ausnahmezustand*, in *Die Wochenzeitung*, 23 ottobre, disponibile in www.woz.ch/dossier/Kapitalismus/17039.html.
- Bourdieu P. (1998), *A Reasoned Utopia and Economic Fatalism*, in *New Left Review*, I/227, disponibile in www.newleftreview.org/?page=article&view=1944.
- Bundesrat (2008), *Verordnung über die Rekapitalisierung der UBS AG vom 15. ottobre*, SR 611.055, disponibile in www.admin.ch/ch/d/as/2008/4741.pdf.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago, University of Chicago Press.
- Burawoy M. (2010), *From Polanyi to Pollyanna: The False Optimism of Global Labor Studies*, in *Global Labour Journal*, 1, 2, pp. 301-313.
- Butselaar E. (2008), *Banking Crisis: Expert Views: After a Week of Turmoil, has the World Changed?*, in *The Guardian*, 20 settembre, 6.

- Cox R.W. (1983), *Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method*, in *Millennium. Journal of International Studies*, 12, pp. 162-175.
- Crouch C. (1970), *The Student Revolt*, Londra, Bodley Head.
- Crouch C. (2000), *The Snakes and Ladders of Twenty-first Century Trade Unionism*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 16, 1, pp. 70-83.
- Crouch C. (2004), *Post-Democracy*, Cambridge, Polity Press.
- Crouch C. (2009a), *Privatised Keynesianism: An Unacknowledged Policy Regime*, in *British Journal of Politics & International Relations*, 11, 3, pp. 382-399.
- Crouch C. (2009b), *Typologies of Capitalism*, in Hancké B. (a cura di), *Debating Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press, pp. 75-94.
- Crouch C. (2010), *The Financial Crisis a New Chance for Labour Movements? Not Yet*, in *Socio-Economic Review*, 8, pp. 353-356.
- Crouch C., Pizzorno A. (a cura di) (1978), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968. Vol. 2, Comparative Analysis*, New York, Holmes and Meier Publishers.
- Dongfang H. (2010), *China's Workers are Stirring*, in *International Herald Tribune*, 17 giugno, 6.
- Erne R. (2007), *On the Use and Abuse of Bibliometric Performance Indicators: a Critique of Hix's Global Ranking of Political Science Departments*, in *European Political Science*, 6, 3, pp. 306-314.
- Erne R. (2008), *European Unions. Labour's Quest for a Transnational Democracy*, Ithaca, Cornell University Press.
- Erne R. (2010), *Interest Associations*, in Caramani D. (a cura di), *Comparative Politics*, Oxford, Oxford University Press (in corso di pubblicazione).
- Foster J.B., Magdoff F. (2009), *The Great Financial Crisis: Causes and Consequences*, New York, Monthly Review Press.
- Gamble A. (2009), *The Spectre at the Feast: Capitalist Crisis and the Politics of Recession*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Glyn A. (2006), *Capitalism Unleashed*, Oxford, Oxford University Press.
- Hancké B. (a cura di) (2010), *Debating Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Harcourt M., Wood G.E. (a cura di) (2004), *Trade Unions and Democracy: Strategies and Perspectives*, Manchester, Manchester University Press.
- Harvey D. (2005), *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Harvey D. (2010), *The Enigma of Capital and the Crisis of Capitalism*, Londra, Profile Books.

- Hürtgen S. (2008), *Transnationales Co-Management. Betriebliche Politik in der globalen Konkurrenz*, Münster, Westfälisches Dampfboot.
- Keynes J.M. (2008 [1936]), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Thousand Oaks, BN Publishing, disponibile in www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/
- Klein N. (2008), *Banking Crisis: Expert Views: After a Week of Turmoil, has the World Changed?*, in *The Guardian*, 20 settembre, 6.
- Krugman P. (2010), *The Pain Caucus*, in *The New York Times*, 31 maggio, A19.
- Mair P. (2006), *Ruling the Void: The Hollowing of Western Democracy*, in *New Left Review*, 42, novembre-dicembre, pp. 25-51.
- Majone G. (1994), *The Rise of the Regulatory State in Europe*, in *West European Politics*, 17, 3, pp. 77-101.
- Martin S.B. (2009), *Review of European Unions*, in *Perspectives on Politics*, 7, 4, pp. 1003-1004.
- Marx K. (2006 [1852]), *The Eighteenth Brumaire of Louis Bonaparte*, disponibile in www.marxists.org/archive/marx/works/1852/18th-brumaire/
- Mitchell K.E. (2009), *Review of European Unions*, in *Industrial & Labor Relations Review*, 62, 3, pp. 437-439.
- Moody K. (1997), *Workers in a Lean World: Unions in the International Economy*, New York, Verso.
- Mouriaux R. (2010), *Le mouvement syndical et la crise*, in *Contretemps*, 5, pp. 63-75.
- Offe C., Wiesensthal H. (1980), *Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form*, in Offe C., *Disorganized Capitalism*, Cambridge, Polity Press, pp. 175-220.
- Pereira I. (2009), *Peut-on être radical et pragmatique*, Parigi, Éditions Textuel.
- Phelan C., Martin A., Hancké B., Baccaro L., Erne R. (2009), *Labour History Symposium: Roland Erne, European Unions*, in *Labor History*, 50, 2, pp. 187-216.
- Polanyi K. (2001 [1944]), *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.
- Sachs J. (2010), *It is Time to Plan for the World after Keynes*, in *The Financial Times*, 8 giugno, 15.
- Schmitt C. (1985 [1922]), *Political Theology. Four Chapters on the Concept of Sovereignty*, Cambridge, MIT Press.
- Skidelsky R. (2010), *The Crisis of Capitalism: Keynes Versus Marx*, in *Indian Journal of Industrial Relations*, 45, 3, pp. 321-335.
- Skocpol T. (2003), *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, University of Oklahoma Press.

- Stavis D., Boswell T. (2007), *Globalization and Labor: Democratizing Global Governance*, Lanham, Rowman and Littlefield.
- Stiglitz J. (2008), *Banking Crisis: Expert Views: After a Week of Turmoil, has the World Changed?*, in *The Guardian*, 20 settembre, 6.
- Stiglitz J. (2010a), *Freefall: Free Markets and the Sinking of the Global Economy*, Londra, Allen Lane.
- Stiglitz J. (2010b), *The Non-Existent Hand: Book Review of Keynes: The Return of the Master by Robert Skidelsky*, in *London Review of Books*, 32, 8, 22 aprile, pp. 17-18.
- Thompson M., Taras D.G. (2004), *Employment Relations in Canada*, in Bamber G., Lansbury R.D., Wailes N. (a cura di), *International and Comparative Employment Relations*, Londra, Sage, pp. 91-118.
- Weiler J.H.H., Haltern U., Mayer F.C. (1995), *European Democracy and its Critique*, in *West European Politics*, 18, 4, pp. 4-39.
- Žižek S. (2009), *First as Tragedy, then as Farce*, Londra, Verso.

Il «sistema» tedesco fra globalizzazione e *Mitbestimmung*

Jacopo Maria Pepe

1. Introduzione

La crisi globale economico-finanziaria iniziata nel 2008, nonostante i segni di ripresa dell'economia mondiale, non sembra essersi ancora conclusa: se da un lato è prevista una crescita globale intorno al 4,5 per cento nel 2011, essa sembra essere ripartita in modo ineguale a favore delle economie emergenti e a scapito dei paesi industrializzati dell'occidente. Inoltre l'instabilità sui mercati finanziari globali si accompagna, nell'area euro, al crescente indebitamento di molti Stati: il rischio di una crisi dei debiti sovrani, la debolezza del sistema bancario e un'alta disoccupazione rappresentano non solo il lascito della crisi, ma anche il sintomo che gli equilibri geoeconomici mondiali si sono già spostati a favore dell'area Asia-Pacifico (International Monetary Fund, 2011).

In questo quadro la crisi sembra aver accelerato la pressione, in Europa, sulle nazioni geograficamente periferiche politicamente deboli, economicamente in affanno e finanziariamente instabili. Il combinato disposto di questi elementi è destinato, in Italia, ad avere effetti per la prima volta tangibili sulle relazioni sindacali, sul sistema socio-economico nazionale, sulla sua stessa tenuta come sistema-paese.

E proprio le vicende che hanno preceduto e seguito la vertenza Fiat e il voto sul nuovo contratto aziendale di Mirafiori, infatti, sono da iscriversi in un mutamento qualitativo e inedito per l'Italia del rapporto fra imprese, territorio, dimensione nazionale e rappresentanza del lavoro. In effetti l'acquisizione di Chrysler da parte della Fiat, con il sostegno del Tesoro americano e del sindacato Uaw, ha reso di fatto il Lingotto uno dei pochi attori a valenza transnazionale presente in Italia che, persa la sua conno-

* Jacopo Maria Pepe è PhD-Candidate presso il Centro d'eccellenza per gli studi sulla Regione Caspica dell'Università FU di Berlino.

tazione territorial-nazionale, sembra agire come un'idra a più teste, pluricentrica nella strategia d'impresa e nei rapporti con il fattore lavoro nazionale e con un referente politico che siede non più a Roma ma a Washington.

Questo fatto è sintomo, da un lato, di una gerarchizzazione degli Stati in base al ruolo che essi (non) giocheranno nella (ri)definizione di una geo-economia globale tendenzialmente competitiva e non più cooperativa, dall'altro, della forza dirompente che il capitale transnazionalizzato, ma non sempre snazionalizzato, ha su territori in cui attori politici, sociali ed economici non riescono a sviluppare una strategia coordinata di risposta.

L'azione unilaterale esterna della Fiat ha indotto in Italia l'avvio di una complessa fase di riflessione sul riassetto autoritario dei rapporti fra capitale e lavoro, sul tipo di relazioni industriali e su quale «modello» di sviluppo socio-economico debba essere adottato per uscire non solo dall'attuale crisi, ma in generale dalla marginalizzazione internazionale del paese e del suo sistema produttivo ormai in corso da vent'anni. Appare utile, in questo quadro e alla luce anche dei continui, recenti riferimenti al «modello tedesco»¹, analizzare inizialmente la discussione che, simile all'attuale dibattito italiano, ha iniziato a svilupparsi in Germania circa dieci anni fa e che ha coinvolto attivamente il sindacato tedesco ma anche le imprese e le loro scelte. D'altro canto, il modo con cui il paese è uscito dalla recente crisi sembra segnare l'inizio di una nuova, ulteriore fase di elaborazione e ripensamento sia nell'élite politico-economica sia sindacale.

Soprattutto il dibattito sulla necessità di un riequilibrio del rapporto fra capitale globalizzato (ma non snazionalizzato) e lavoro nazionale, a vantaggio di quest'ultimo, si accompagna con, ed è quasi determinato da, una ritrovata fiducia nella specificità renana del capitalismo tedesco che va riscoprendo, dopo un quindicennio di forzata convergenza, la sua «alterità» rispetto al capitalismo angloamericano, e in ciò individua la forza del suo attuale successo.

Per poter meglio comprendere la natura strutturale di questa alterità occorre considerare che non si tratta di un semplice «modello» (contrattuale, sindacale, produttivo), ma occorre riferirsi a esso e analizzarlo come «sistema». Esso è, in effetti, da considerarsi sistema non solo per un approccio che vada oltre la definizione di un tipo di contrattazione (aziendale o nazionale)

¹ Vedi *Repubblica*, 24 gennaio 2011.

o di un tipo di accordo concluso in una fabbrica metalmeccanica o chimica e analizzi l'insieme delle relazioni industriali e sindacali, ma perché le relazioni capitale-lavoro a variante «partecipata» in Germania sono, come in nessun altro paese del mondo occidentale, parte integrante del sistema-paese, della sua struttura produttiva, del peculiare rapporto con il sistema politico a livello di *bund* e *land*, della sua cultura storica e identitaria nel modo di intendere l'impresa e il rapporto con il territorio, anche durante, e forse proprio nonostante, le trasformazioni del passato decennio radical-mercataista.

D'altro canto, l'accettazione della sfida lanciata al «sistema» tedesco dalla pressione e dai cambiamenti indotti dalla internazionalizzazione, deregolamentazione e finanziarizzazione proveniente dal paradigma del capitalismo anglosassone, se, in effetti, è avvenuta comprimendo e trasformando uno dei contraenti del patto sociale (il lavoro) e la sua rappresentanza (il sindacato), non ha comportato uno snaturamento di quelle specificità strutturali e produttive, di quei meccanismi decisionali cooperativi «renano-corporativi», di quella generale distinta rappresentanza degli interessi e di quel concetto di scambio alla pari fra capitale e lavoro, che si sono dimostrati essere non solo la ricetta vincente per uscire, al momento, dalla crisi, ma anche forse l'unica credibile risposta a essa.

2. Il sistema com'era: la rappresentanza del lavoro nella Deutschland AG

Il manager e intellettuale francese Albert, agli inizi degli anni novanta, aveva profeticamente descritto il sistema tedesco come l'altro capitalismo o «capitalismo renano» (Albert, 1991), in contrasto e possibile conflitto con la dominante variante anglosassone. La comunità scientifica e la stampa tedesca si riferivano a questo sistema con la formula «Deutschland AG». Con Deutschland AG si intendeva l'insieme degli intrecci e delle partecipazioni incrociate finanziario-bancario-industriali che rendevano il sistema fortemente monopolistico e restrittivo della concorrenza all'interno, contemporaneamente «chiuso» e impermeabile ad acquisizioni e partecipazioni da parte di azionisti e di attori finanziari internazionali.

Basato principalmente su un complesso sistema di controllo diretto delle grandi imprese e dei gruppi industriali da parte dei grandi istituti finanziari nazionali, esso appariva un fortino inespugnabile dall'esterno. Al

contrario del sistema anglosassone, infatti, gli istituti finanziari tedeschi avevano, e in parte hanno tuttora, una lunga tradizione non tanto come finanziatori esterni (*Fernkapitalgeber*) quanto come finanziatori in proprio (*Eigenkapitalgeber*), diretti delle imprese, soprattutto di quelle quotate in borsa.

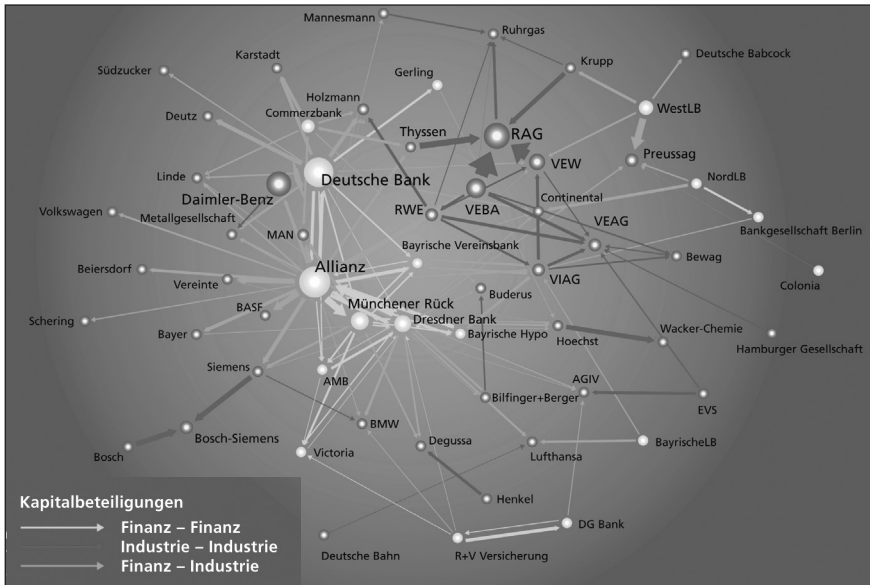
La logica economica che sottostava al mantenimento delle partecipazioni di capitale proprio e al contemporaneo, e da esso derivato, diritto di rappresentanza nei consigli di sorveglianza delle imprese consisteva, e consiste in parte tuttora, nel desiderio di ridurre le asimmetrie informative fra manager e finanziatori esterni grazie all'acquisizione di *insider-informations*. In assenza di un mercato effettivo per il controllo dell'impresa, questa formula, in associazione all'accentramento delle decisioni strategiche nel consiglio di sorveglianza e al possesso di blocchi di voti consistenti, garantiva una forte influenza da parte di questi grandi azionisti sul management, permettendo agli istituti finanziari di sviluppare in prima persona una attiva politica industriale.

Soprattutto il possesso di blocchi di voti nei consigli di sorveglianza aveva effetti positivi nell'impedire che gli *insider*, in presenza di concorrenza limitata, potessero ottenere rendite aggiuntive che sarebbero potute derivare, ad esempio, da *cashflow* in progetti di prestigio non efficienti, che tuttavia non avrebbero messo a rischio le chance di sopravvivenza dell'impresa (The Boston Consulting Group, 2006). Il possesso dei blocchi di voti impediva dunque generalmente queste rendite e con ciò conduceva a rendimenti positivi.

Questo sistema non solo prevedeva un'alta concentrazione proprietaria, ma attraverso le partecipazioni incrociate fra banche e istituti di credito, da un lato, e imprese, dall'altro, e fra industrie e complessi industriali, creava un sistema interno di *check and balance* che dava origine a un «capitalismo controllato» che difendeva le imprese da meccanismi di controllo sul mercato dei capitali, come nel caso dei sistemi a «capitalismo liberale», ma contemporaneamente permetteva relazioni finanziarie a lungo termine fra banche e imprese, in diretta linea di continuità con la tradizione tedesca delle *hausbanken*.

Ciò permetteva, quindi, una pianificazione di lungo periodo della strategia d'impresa che si concentrava sulla qualità del prodotto, la specializzazione tecnica di management e forza lavoro, l'investimento permanente in ricerca, sviluppo e formazione, il rapporto stretto con i fornitori, che rappresentava il cuore del successo dell'export tedesco.

Graf. 1 – Pervasività dell'intreccio banche-impresе centrato su Allianz, Deutsche Bank, Muenchner Bank e Dresdner Bank, così come esso appariva nel 1996



Fonte: Max Planck Institut für Gesellschaftsstudien, in www.mpifg.de/aktuelles/themen/d-ag.asp.

In questo sistema le relazioni industriali, caratterizzate da una forte centralità della contrattazione collettiva nazionale (o regionale), da forti sindacati unitari di categoria in funzione di disciplinamento e rappresentanza di una forza lavoro qualificata, e da una larga partecipazione alle associazioni datoriali come elementi di autoregolazione e stabilizzazione, si legavano all'intreccio bancario-finanziario-industriale descritto attraverso l'istituto cardine della *Mitbestimmung*, che permetteva l'integrazione democratica verticale e orizzontale della rappresentanza del fattore lavoro nel suo complesso meccanismo decisionale e di potere.

Il diritto del lavoro tedesco e le relazioni industriali sviluppatesi nel periodo di affermazione della Deutschland AG intorno alla *Mitbestimmung* hanno codificato e riconosciuto nella prassi e nei comportamenti due tipi fondamentali di partecipazione o codecisione dei lavoratori: quella al livello di consigli di fabbrica (*betriebliche Mitbestimmung*) e quella a livello di strategia d'impresa (*Unternehmensmitbestimmung*), rappresentando ancora oggi il la-

scito fondamentale e il segno distintivo del «capitalismo controllato» renano. Essa è stata favorita dal modello duale di corporate governance e di divisione funzionale dei compiti di sorveglianza e indirizzo, da un lato, e di gestione, dall'altro, affidati i primi al consiglio di sorveglianza (*Aufsichtsrat*) e i secondi al consiglio di gestione (*Vorstand*). Con ciò si è resa possibile una integrazione del lavoro con funzione di indirizzo e sorveglianza che non è divenuta, per la maggior parte, e a differenza dell'attuale modello americano, partecipazione attraverso l'azionariato sindacale né, tantomeno, l'assunzione dell'interesse dell'impresa come proprio.

Si tratta piuttosto, soprattutto nel caso della *betriebliche Mitbestimmung*, di una professionalizzazione, specializzazione e tecnicizzazione dei consigli di fabbrica, in cui il rischio di distacco dalla base operaia viene – come vedremo – superato, o quanto meno criticamente affrontato e bilanciato, dal basso, dalla funzione di raccordo sindacale, dall'alto, dalla presenza di rappresentanti interni dei lavoratori ed «esterni» del sindacato nei consigli di sorveglianza (*Unternehmensmitbestimmung*).

Le due forme di *Mitbestimmung* rappresentano dunque una doppia variante di integrazione verticale del lavoro, dal basso, nell'industria. La partecipazione democratica dei consigli di fabbrica eletti, e non nominati, alle decisioni del singolo impianto, come parte di una più larga serie di diritti del lavoro garantiti nella *Betriebsverfassungsgesetz* (la legge che regola la collaborazione fra datori di lavoro e la rappresentanza eletta dei lavoratori) si differenzia per intensità ed estensione delle materie regolate (soprattutto in termini di dettagliati diritti di informazione, ascolto e proposta riconosciuti al consiglio di fabbrica sino al controllo sull'organizzazione del lavoro in fabbrica) da simili forme di rappresentanza in Europa.

Essa presuppone una forma avanzata di professionalizzazione della rappresentanza del lavoro interna all'azienda che diviene strumento di lotta funzionale, in assenza di conflittualità diretta, al superamento delle asimmetrie informative e conoscitive rispetto al management, e che dunque sostituisce, nelle fasi di *Friedenspflicht*, di obbligo di rispetto della «pace aziendale» per tutta la durata e validità del contratto, lo strumento dello sciopero, divenendone dunque una sostituzione momentanea, non una alternativa.

Questo tipo di *Mitbestimmung* si è rivelato strumento utilissimo per sindacati e consigli di fabbrica per imporre alle imprese puntuali e sostanziose contropartite agli «scambi ineguali» degli anni 2000, come si vedrà successi-

vamente. D'altro lato, la *Unternehmensmitbestimmung* (rappresentanza dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza) garantisce, grazie al ruolo di sorveglianza e indirizzo dell'*Aufsichtsrat* nel governo dell'impresa tedesca, la partecipazione diretta del lavoro alla supervisione e il co-indirizzo di tutti i processi decisionali soprattutto in materia di strategia dell'impresa.

Essa prevede che ai membri eletti dei lavoratori nell'*Aufsichtsrat*² dal consiglio di fabbrica (o dal consiglio di fabbrica unificato, nei casi di grandi complessi industriali come la Siemens), si affianchino non più di due-tre³ rappresentanti sindacali «esterni», eletti dai lavoratori della singola impresa su nomina sindacale. Quest'ultima misura ha un duplice significato. In termini di pratica sindacale e di rapporti fra consigli di fabbrica, sindacato e impresa, l'importanza del rappresentante sindacale «esterno» al singolo impianto garantisce, accanto al potere contrattuale esclusivo riconosciuto ai sindacati, il mantenimento di una visione strategica generale della rappresentanza degli interessi del lavoro che non assumono così la forma di scambi aziendalisti corporativi e di indistinzione funzionale fra management e consigli di fabbrica.

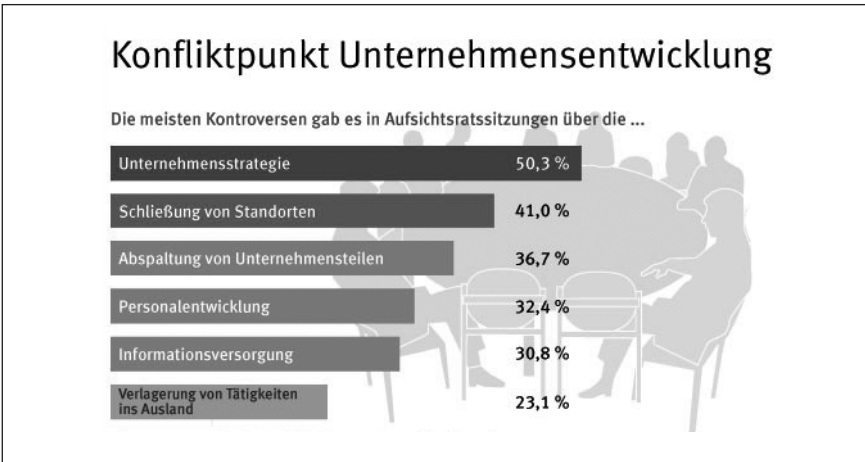
Il delicato modello di concertazione e di pace sociale tedesco, d'altronde, a cavallo per sua stessa natura fra regolamentazione di interessi distinti in fabbrica e rischi di corporativismo aziendalista, necessita, più che in altri sistemi, di una funzione di raccordo strategica e contrattuale del sindacato per impedire, da parte delle rappresentanze del lavoro a livello di consiglio di fabbrica e sorveglianza, di assumere una funzione di co-management estranea alla tradizione sindacale europea. Piuttosto, nel rispetto delle diverse funzioni e interessi rappresentati, viene garantita la sintesi e non la sovrapposizione di tali interessi nel governo quotidiano dell'impresa.

² La pariteticità numerica obbligatoria dei rappresentanti del lavoro con i rappresentanti degli azionisti in imprese medio grandi rappresenta un unicum in Europa. Con la legge del 1976, d'altronde, ogni impresa con più di 2 mila dipendenti doveva – e deve – introdurre la *Mitbestimmung*, cioè la rappresentanza paritetica dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza. Dal 2004, attraverso una nuova legge di estensione da parte del governo Schroeder, ogni impresa con 500 dipendenti deve introdurre una forma di *Mitbestimmung*, senza tuttavia pariteticità nella rappresentanza (solo un terzo dei posti nel consiglio di sorveglianza è assegnato ai rappresentanti dei lavoratori). Questo sistema si applica a tutte le imprese tedesche, siano esse società per azioni, cooperative, a responsabilità limitata.

³ Sui 12, 16 o 20 posti totali nel consiglio di sorveglianza, la metà è destinata ai rappresentanti dei lavoratori, così suddivisa: due-tre posti sono garantiti ai sindacati, il resto alle rappresentanze autonome dei lavoratori e ai quadri intermedi.

Come dimostra, ad esempio, uno studio dell'IG Metall del 2006, è proprio su delicati punti come la strategia generale d'impresa e le ristrutturazioni degli stabilimenti che il conflitto nel consiglio di sorveglianza fra rappresentanti dei lavoratori guidati dai sindacati e rappresentanti azionisti si concentra in maniera maggiore.

Graf. 2 – Le maggiori controversie nei consigli di sorveglianza 2006



Fonte: IG-Metall (2006).

Dal punto di vista di quella che abbiamo definito «integrazione orizzontale del lavoro», infine, la rappresentanza sindacale esterna dei sindacati consisteva, soprattutto ai tempi d'oro della Deutscher Metallarbeiter-Verband (DMV), nel garantire, attraverso i mandati multipli nei consigli anche per i sindacalisti, il coordinamento dell'azione di rappresentanza e di definizione delle strategie sindacali sulla base delle strategie discusse fra più imprese, fra banche, istituti finanziari e imprese.

Questo complesso sistema di regole e norme ha originato un'alta istituzionalizzazione e responsabilizzazione del fattore lavoro attraverso il coordinamento verticale e orizzontale della rappresentanza dei suoi interessi, e costituiva, e in parte costituisce tuttora, non un semplice espediente tecnico e burocratico con cui l'impresa, legando a sé le maestranze, le responsabilizza e dunque pacifica e normalizza il conflitto capitale-lavoro.

La regolamentazione rende il conflitto «cooperativo», non annulla la sostanziale alterità di interessi divergenti, secondo quel modello di *kooperative Konfliktbewältigung* di cui parlò Wetzl (1977). Nella vecchia Deutschland AG ciò era frutto dell'assunzione da parte della rappresentanza dei lavoratori, soprattutto attraverso i consigli di fabbrica, della logica, ma non dell'interesse, economicista dell'azienda, e insieme della *Versozialwissenschaftlichung*, la socializzazione o sociologizzazione degli obiettivi e della sensibilità del management e in generale dell'orientamento dell'impresa, la cui responsabilità era, nell'ordine, verso maestranze, territorio, clienti fornitori e grandi azionisti, piuttosto che verso il valore di borsa dell'impresa (*Unternehmenswert*). Questo costituiva la sostanziale differenza nel modo di intendere la corporate governance e il ruolo dell'impresa fra il modello anglosassone di *shareholder-value* e il classico sistema tedesco orientato allo *stakeholder-value*.

Ciò che nel sistema sin qui descritto sembrava, dunque, far scomparire le linee chiare di confine degli interessi fra consigli di fabbrica specializzati e manager socializzati, si è rivelato un sistema in grado, soprattutto grazie alla funzione di raccordo e di solidarietà del sindacato, di reagire, senza uscire dal quadro di regole e di tradizioni date, al progressivo abbandono negli anni 2000 da parte del management e delle imprese dello *stakeholder-value* a favore di un più aggressivo e miope *shareholder-value* di stampo angloamericano.

Tale sistema ha permesso di reagire al rischio, tuttora non svanito, di una trasformazione dei consigli di fabbrica, istanza di base diretta della rappresentanza del lavoro e dei rappresentanti nei consigli di sorveglianza quali strumenti di controllo e indirizzo, in co-manager aziendalisti in una impresa «angloamericanizzata».

3. Il sistema alla prova della transnazionalizzazione e della crisi 2000-2010: «*Entflechtung der Deutschland AG*» e «*verhandelter shareholder value*» come nuovo patto capitale-lavoro

3.1. Allentamento della Deutschland AG: le imprese tedesche tra internazionalizzazione e mantenimento del patto nazionale

L'opinione diffusa nel dibattito pubblico e accademico, sviluppatasi al tempo del primo governo rosso-verde, perdurante sino allo scoppio della crisi economico-finanziaria e sostenuta soprattutto da parte degli studiosi della

Max Planck Gesellschaft, è che, non solo la Deutschland AG fosse in rapida dissoluzione (*Entflechtung der Deutschland AG*), ma anche che il modello renano partecipato o a capitalismo controllato, dopo la prolungata crisi produttiva, occupazionale e di bilancio nei dieci anni seguiti alla riunificazione, fosse ormai un fenomeno del passato, sostituito da una sempre maggiore convergenza dell'anomalo sistema tedesco nell'alveo del capitalismo liberale angloamericano.

Sintomi di questo fenomeno sarebbero il generale orientamento strategico delle 30 grandi imprese quotate in borsa e raccolte nell'indice Dax (le famose Dax 30) verso l'esclusivo aumento del valore d'impresa (*shareholder-value*) e non più verso gli interessi coordinati degli attori territoriali-nazionali, la decrescente redditività delle partecipazioni dirette dei grandi istituti finanziari nazionali al capitale delle imprese causata e sostituita dalle nuove forme di finanziamento sul mercato internazionale dei capitali, la conseguente progressiva diminuzione dei grandi azionisti nazionali a vantaggio di attori finanziari istituzionali internazionali, soprattutto angloamericani (fondi di investimento) e imprese estere.

La risultante internazionalizzazione ed europeizzazione delle strategie d'impresa ha così comportato, nel decennio 2000-2010, una crescente pressione su governi e sindacati per diminuire la rigidità del mercato del lavoro, allentare le regole di contrattazione (come si vedrà in seguito), comprimere le dinamiche salariali, riformare lo stato sociale nel senso di una «attivizzazione» e «responsabilizzazione» del singolo (Hartz-IV Reformen) e riorientare così le politiche sociali da un *fürsorge-* a un *vorsorge-Staat* (da uno Stato assistenziale a uno Stato previdenziale), rendendo così lo *Standort Deutschland* più attrattivo per gli investimenti privati.

Tuttavia, negli anni in cui il processo di internazionalizzazione ha subito un'accelerazione (2000-2004), il dibattito si è concentrato sulla capacità o meno di investitori e azionisti internazionali «esterni» di mutare effettivamente la cultura di impresa tedesca e le strategie aziendali dei gruppi medio-grandi, e di spostare il loro focus da un orientamento rivolto allo *stakeholder-value* a uno rivolto esclusivamente allo *shareholder-value*.

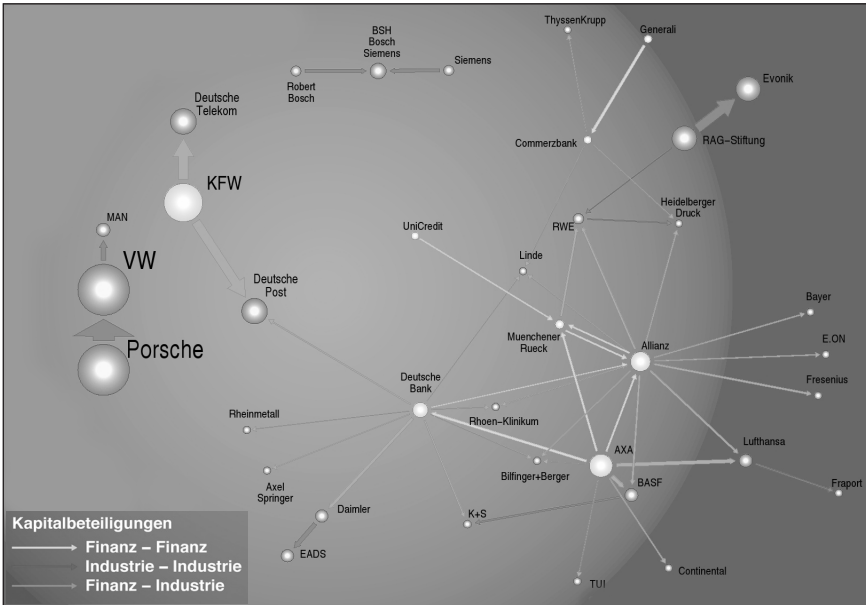
Riferendosi in questa sede soprattutto al rapporto fra crescente internazionalizzazione delle imprese, le loro mutate strategie, le pressioni esercitate sul fattore lavoro nazionale e le risposte di quest'ultimo a esse, il quadro appare più complesso di quello di una semplice inevitabile convergenza.

Indubbiamente, come mostra il grafico seguente, se comparato con il livello di integrazione incrociata dell'anno 1996, nel 2008, prima dello scoppio della crisi, la ramificazione bancario-industriale-finanziaria propria della Deutschland AG appare fortemente allentata. Si può notare soprattutto il diminuito ruolo di Deutsche Bank e Allianz, precedentemente cardini della Deutschland AG, quali creditori e possessori di azioni delle imprese e, parallelamente, una concentrazione di partecipazioni incrociate industria-industria (Volkswagen-Porsche, Bosch-Siemens, Basf-K+S). In effetti, secondo l'istituto per le informazioni economiche e d'impresa D&B Deutschland (Bollman, 2009), parallelamente all'allentamento dei legami finanziari interni, a partire dal 1999, anno in cui il governo rosso-verde permise la vendita esente da imposta delle partecipazioni alle imprese, da un lato, gli istituti finanziari nazionali hanno diversificato il loro portafoglio investendo il loro capitale su mercati e imprese internazionali più redditizi, dall'altro, la quota degli azionisti stranieri nelle grandi imprese tedesche è aumentata sensibilmente sino a costituire nel 2008 un terzo di tutti gli azionisti delle imprese tedesche quotate in borsa, quota che sale al 40 per cento per i diversi indici Dax e al 60 per cento per i Dax 30. In questo ultimo caso, il 60 per cento degli azionisti stranieri detiene circa il 50 per cento del capitale aggregato delle cosidette Dax 30. La maggior parte di questi azionisti sono istituti finanziari internazionali e imprese estere. Oltre il 21 per cento di essi proviene dagli Stati Uniti e dalla Gran Bretagna, che rappresentano i maggiori paesi di provenienza degli azionisti (Graf. 3).

Tuttavia, la distribuzione delle azioni dà origine a un quadro molto frammentato in cui ciascun azionista possiede piccole quote di diverse imprese, cosicchè ad esempio su 1.180 imprese tedesche quotate in borsa, i 1.149 azionisti stranieri presenti rappresentano non solo ancora solamente meno di un terzo rispetto a quelli tedeschi, ma la maggior parte di essi (555) detiene quote di partecipazione nelle imprese inferiori al 5 per cento.

In effetti, accanto ai nuovi azionisti e finanziatori esteri che hanno sostituito il ruolo delle grandi banche, una parte ancora rilevante di grandi azionisti storici (famiglie, fondatori, altre imprese, Stato) gioca un ruolo ancora significativa nella corporate governance tedesca. Esempi ne sono Bmw, Thyssen-Krupp, Siemens, Sap (famiglie/fondatori), Vw, Rwe, Veba (Stato), Degussa, Fresenius, Medical Care (altre imprese). Essi sono rappresentanti nel consiglio di sorveglianza e laddove, in molti casi, sono l'a-

Graf. 3 – L'allentamento dell'intreccio banche-impese, la fine della Deutschland AG, 2008



Fonte: Max Planck Gesellschaft, in www.mpifg.de/aktuelles/themen/d-ag.asp.

zionista di maggioranza, esprimono il presidente del consiglio di sorveglianza e garantiscono il mantenimento della tradizione aziendale.

In un interessante studio proposto da Vitols (Vitols, 2003), del Centro per le ricerche economiche e sociali di Berlino per la Hans-Böckler-Stiftung, veniva allora presentata un'immagine che sembrava suggerire una «terza via» tedesca fra la conservazione della vecchia Deutschland AG, in cui gli investitori stranieri non sarebbero riusciti a penetrare, e una convergenza forzata e inevitabile verso lo *shareholder-value*.

Il concetto introdotto da Vitols è quello di *verhandelter shareholder-value*: una sorta di assorbimento tendenziale e contrattato, soprattutto con il lavoro, della visione, delle pratiche e del modello angloamericano nel quadro e nelle tradizioni del sistema tedesco di *stakeholder*, che risulterebbe così non sostituito bensì esteso. Questa «terza via» sembra, alla luce dello sviluppo successivo e delle risposte date dal sistema alla crisi, rispecchiare maggiormente

la realtà. Essa si basa su due fattori: la contrattazione dell'aumento dello *shareholder-value* all'interno e all'esterno dell'impresa e la modifica, attraverso questo processo, degli interessi stessi degli *shareholder* attraverso l'obbligatoria presa in considerazione degli interessi degli altri *stakeholder*, soprattutto di quelli dei lavoratori.

In ultima analisi, in questi dieci anni la natura degli azionisti e delle forme di finanziamento delle medie-grandi imprese è indubbiamente mutata e si è diversificata, ibridizzandosi con forme più spiccatamente accese di internazionalizzazione sul mercato dei capitali e di orientamento al valore di borsa, ponendo fine al modello della Deutschland AG come chiuso «fortino» nazionale. Ciò è avvenuto senza perdere completamente il legame né con i classici istituti finanziari nazionali (Deutsche Bank e Allianz) né con i grandi azionisti storici, ma allargando contemporaneamente il raggio d'azione, le possibilità strategiche e dunque di pressione e possibile ricatto rispetto al fattore lavoro nazionale.

Tuttavia è stato soprattutto il ruolo istituzionalizzato di quest'ultimo, quale secondo storico più grande *stakeholder* all'interno del modello di governance tedesco, a costringere le imprese tedesche internazionalizzate e globalizzate a dovere contrattare con esso in maniera cooperativa e non unilaterale la rimodulazione e il ri-orientamento strategico e il loro rapporto con il territorio nazionale. Come scrive Vitols, sono proprio i consigli di fabbrica eletti e l'ampio spettro di diritti del sistema tedesco di integrazione del fattore lavoro nei meccanismi decisionali d'azienda, così come analizzato precedentemente, ad aver rappresentato e a rappresentare l'elemento più efficace a disposizione della rappresentanza del lavoro di fronte alle pressioni e ai ricatti delle imprese.

Concretamente questo nuovo scambio o patto fra capitale globalizzato, ma non snazionalizzato, e lavoro nazionale nel decennio 2000-2010 è analizzabile su due livelli, legati dialetticamente l'un l'altro: il primo livello riguarda le strategie e le scelte d'impresa rispetto al mantenimento dell'occupazione nazionale e degli investimenti in ricerca, sviluppo e formazione in Germania, generalmente non alternativi a un processo di delocalizzazione e internazionalizzazione del raggio d'azione dell'impresa. Questi due elementi sembrano decisivi per la stabilità socio-economica del paese e per il mantenimento degli standard produttivi di qualità e affidabilità su cui le imprese tedesche basano ancora la loro capacità di espansione globale e le loro strategie di export. Il secondo, più interessante sul versante

sindacale, riguarda le risposte sviluppate e gli strumenti impiegati da sindacati e consigli di fabbrica per riequilibrare le concessioni, indubbiamente pesanti, in termini di turni, orari, flessibilizzazione contrattuale e politiche di contenimento salariale.

3.2. La nuova frontiera: delocalizzare senza rinunciare a investire in occupazione e formazione del lavoro nazionale

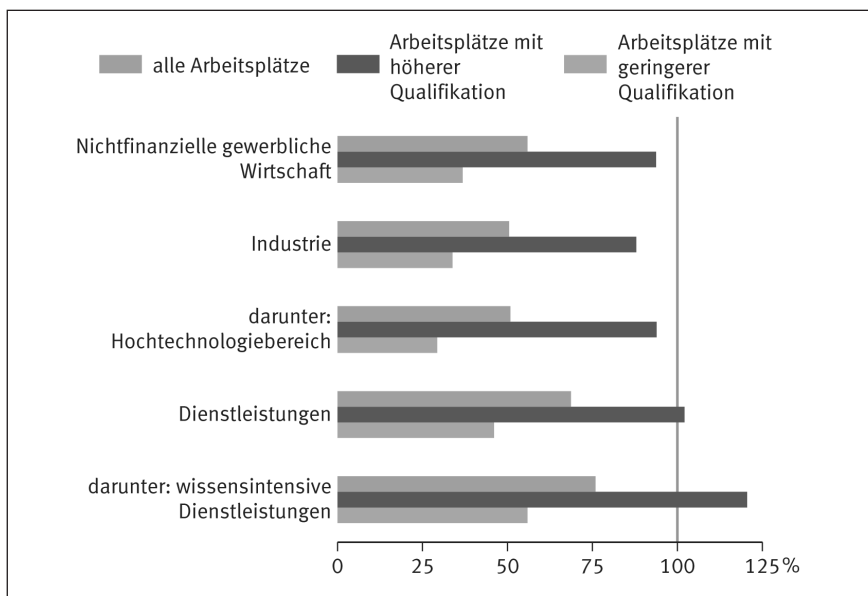
Da un'analisi attenta dei risultati di una ricerca pilota effettuata nel 2009 dal Statistisches Bundesamt, avvalendosi della direttiva europea Fast (Foreign affiliates statistics) per la facilitazione della raccolta dei dati riguardanti le attività di imprese estere nei paesi di riferimento e di imprese nazionali all'estero, emerge un quadro abbastanza sorprendente degli effetti della delocalizzazione delle imprese tedesche sull'occupazione nazionale nel periodo 2001-2006. Secondo lo studio, che riporta un sondaggio effettuato oltre 20 mila imprese con più di 100 lavoratori, le imprese tedesche che hanno maggiormente delocalizzato parte della produzione sono le imprese medio-grandi leader dell'export nei settori industriali e dell'industria di trasformazione chimica, meccanica, elettromeccanica (le imprese con più di mille lavoratori che hanno delocalizzato rappresentano il 9 per cento del totale). Il motivo emerso, accanto al risparmio sui costi salariali del personale (82 per cento), risulta essere l'accesso a nuovi mercati (82 per cento), cosicché il risparmio sui salari non appare l'unico elemento decisivo.

Le delocalizzazioni sono avvenute poi principalmente nei 12 nuovi membri europeo-orientali (60 per cento) dell'Unione, confermando un trend di continuità territoriale quale parametro geografico per le delocalizzazioni. A seguire la Cina (38 per cento), quale grande mercato in espansione, quindi la stessa Germania (delocalizzazione interna) e gli Stati della «vecchia» Europa, mentre le delocalizzazioni negli Stati Uniti risultano superiori solo a quelle in India e Africa, indicando l'attitudine continentale euro-asiatica delle imprese tedesche. L'analisi delle attività delocalizzate indica inoltre che si tratta soprattutto di attività di marketing, pubblicizzazione, logistica e vendita (67 per cento) o di attività ad alta intensità di lavoro, mentre il core business dell'impresa viene mantenuto in Germania. In questo quadro l'effetto sull'occupazione nazionale appare particolarmente interessante, come mostra il Graf. 4 (tratto dallo studio e di seguito riportato).

Nel periodo 2001-2006, a fronte della perdita di 188 mila posti di lavoro in Germania a seguito di delocalizzazioni, ne sono stati creati 105 mila, cor-

rispondenti al 56 per cento sul totale dei posti di lavoro persi. Soprattutto fra la forza lavoro operaia qualificata dell'industria manifatturiera e di trasformazione, la spina dorsale del sistema produttivo tedesco (chimica, macchinari agricoli e industriali, industria dell'auto, acciaio, generazione di energia e delle tecnologie di precisione), la quota dei posti creati rispetto a quelli andati perduti è vicina al saldo (94 per cento), mentre la dinamica di creazione dell'occupazione mostra che nel settore dei servizi il saldo è addirittura positivo (104 per cento).

*Graf. 4 – Effetti delle delocalizzazioni sul mercato del lavoro, per settori produttivi e qualificazione, 2001-2006.
Posti di lavoro creati negli impianti produttivi in Germania
in % dei posti di lavoro delocalizzati*



Fonte: Statistisches Bundesamt (2009).

Il dato generale va poi considerato in relazione a quali imprese, tedesche o straniere, abbiano creato maggiormente posti di lavoro. Anche qui risulta che gruppi industriali con sede principale al di fuori del paese hanno generalmente creato meno posti di lavoro di quanti non ne abbiano creati grup-

pi con sede principale in Germania (circa un terzo). Nel settore industriale manifatturiero e di trasformazione, dove le imprese tedesche sono più presenti, i posti di lavoro ad alta specializzazione creati da queste ultime rispetto a quelli andati perduti con le delocalizzazioni sono stati, ad esempio, il 108 per cento.

Graf. 5 – Posti di lavoro creati e posti di lavoro perduti in Germania, ordinati per appartenenza nazionale dei gruppi industriali nel periodo 2001-2006 e percentuali

Wirtschaftsbereich	Arbeitsplätze am alten Standort		
	verlagert	geschaffen	geschaffene je verlagerte
	Anzahl		%
	Insgesamt		
Hauptsitz einer Unternehmensgruppe	56 168	39 430	70
Teil einer Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Deutschland .	32 652	24 192	74
Teil einer Unternehmensgruppe mit Hauptsitz im Ausland	65 643	21 586	33
Unabhängiges Unternehmen . . .	33 750	20 068	59
	mit höherer Qualifikation		
Hauptsitz einer Unternehmensgruppe	22 151	25 605	116
Teil einer Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Deutschland .	9 394	10 134	108
Teil einer Unternehmensgruppe mit Hauptsitz im Ausland	21 287	11 762	55
Unabhängiges Unternehmen . . .	10 388	11 648	112
	mit geringerer Qualifikation		
Hauptsitz einer Unternehmensgruppe	34 017	13 825	41
Teil einer Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Deutschland .	23 258	14 058	60
Teil einer Unternehmensgruppe mit Hauptsitz im Ausland	44 356	9 824	22
Unabhängiges Unternehmen . . .	23 362	8 420	36

Fonte: Statistisches Bundesamt (2009).

Dall'analisi si evince la sostanziale non-intercambiabilità e la difficile sostituibilità della forza lavoro nazionale qualificata nelle strategie delle imprese globalizzate tedesche, dunque l'alto valore a essa conferito dal management quale elemento di forza della propria strategia produttiva cui assegna-

re un significato di primaria importanza, tanto da aumentare gli investimenti in formazione e riqualificazione per unità, tanto più che grandi imprese da tempo attive a livello internazionale nei settori dell'industria manifatturiera e di trasformazione delocalizzano non tanto per risparmiare sui costi del lavoro quanto per penetrare in nuovi mercati.

In questo quadro appare rilevante sottolineare come il livello di qualificazione dei lavoratori nazionali sia considerato, nella cultura d'impresa tedesca, un'importante preconditione per innovazione e crescita e dunque *immaterielles Vermögen* (patrimonio immateriale). Secondo lo studio pilota citato, dunque, la delocalizzazione di attività imprenditoriali all'estero è stata accompagnata in patria dalla creazione di posti di lavoro che dimostrano un grado di qualificazione e specializzazione superiore a quello dei posti creati all'estero. Questo è paradossalmente avvenuto attraverso un riequilibrio degli elementi interni alla composizione dei costi del personale per unità. Mentre – come si vedrà in seguito – la porzione riferita al salario, soprattutto in riferimento al costo del lavoro per unità di prodotto, è rimasta costante, provocando una dinamica di sviluppo salariale inferiore all'inflazione, i costi per qualificazione e formazione, sviluppo e ricerca per occupato in Germania sono costantemente aumentati, in imprese medio-grandi (fino a 500 occupati) e grandi (oltre 500 occupati) che hanno delocalizzato rispettivamente del 40 e del 17 per cento.

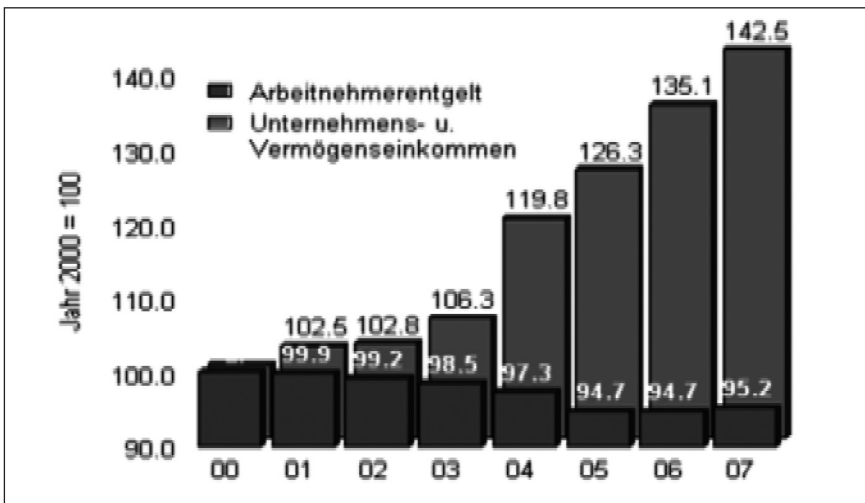
3.3. Sindacati e consigli di fabbrica di fronte alla flessibilizzazione della contrattazione: deroghe e contratti aziendali, centralizzazione e coordinamento sindacale

L'indubbia pressione derivante dalla vasta internazionalizzazione delle imprese tedesche sia dal lato delle strategie produttive (ristrutturazioni, chiusure, razionalizzazioni) sia dal lato delle nuove forme di finanziamento internazionali, della crescente attenzione al mercato dei capitali e all'indice di borsa, della maggiore attenzione all'aumento delle rendite, ha provocato tuttavia tre fenomeni, fra loro legati:

- a livello di strategia di governance: una crescente attenzione dei manager per gli interessi degli azionisti piuttosto che per il complesso degli *stakeholder* (*shareholder-value orientation*) e una maggiore propensione all'uso di argomenti quali concorrenza internazionale, pressione sui prezzi, svantaggi comparati dell'industria locale, per razionalizzare la produzione, ristrutturare ed estorcere condizioni vantaggiose al ribasso dai sindacati;

- a livello di relazioni industriali: trasformazioni nei rapporti di forza nelle relazioni industriali a favore delle imprese e del capitale attraverso la flessibilizzazione e decentralizzazione contrattuale;
- a livello macroeconomico: una crescente, conseguente, sperequazione nella distribuzione del reddito fra profitti e salari a vantaggio dei primi, come mostra il grafico sottostante dello Statistisches Bundesamt del gennaio 2008.

Graf. 6 – Remunerazioni da lavoro (in colore scuro) e redditi d'impresa e da capitale 2000-2007 al netto dell'inflazione



Fonte: Statistisches Bundesamt (2008).

Analizzando gli effetti del primo fenomeno (cambio di natura del management) sul secondo (trasformazione dei rapporti di forza nelle relazioni industriali), non vi è dubbio che se l'aumentata produttività, accompagnata dalla diminuzione del salario reale, da una crescita delle retribuzioni inferiore a quella degli altri paesi europei e dunque da una generale compressione dei costi da lavoro per unità di prodotto come contropartita per il mantenimento del cuore tecnologico-produttivo in Germania e degli investimenti, insieme è uno dei fattori che indubbiamente ha permesso al paese di affrontare in maniera migliore la crisi del biennio 2008-2010 e di uscirne prima e

meglio di altri paesi europei, questo ha procurato un indubbio arretramento dell'equilibrio cooperativo fra capitale e lavoro, per lo meno in termini economico-salariali.

Proprio su come sia stato concordato questo scambio, su cosa abbia ottenuto immediatamente in cambio il fattore lavoro e le sue rappresentanze, su quali premesse e per quanto tempo sia stato deciso un arretramento delle condizioni di vita materiali dei redditi da lavoro in un paese che aveva fatto della coesione sociale basata sull'elevazione del lavoro dipendente e manuale a ceto medio (*arbeitnehmende Mittelschicht*) il credo centrale del suo sistema, a quali strumenti si sia ricorsi e di quanto ci si sia allontanati da quel modello partecipativo tanto diverso dalla tradizione d'oltremontana, così come dalla tradizione italiana, quale infine il ruolo della politica soprattutto nella fase più acuta della crisi, si basa la vera differenza sostanziale fra un sistema tedesco modificato ma non snaturato e un sistema angloamericanizzato simile a quello che, attraverso l'azione della Fiat, sembra venire di fatto introdotto in Italia

Poiché l'attuale fase delle relazioni industriali tedesche non può essere letta senza tener conto della trasformazione degli equilibri di forza all'interno nei rapporti fra imprese, sindacati e consigli di fabbrica, è necessario soffermarsi brevemente sul processo di flessibilizzazione e trasformazione del sistema contrattuale. Tale processo, sostenuto soprattutto dalle associazioni datoriali e imprenditoriali, è iniziato negli anni novanta, si è concentrato soprattutto negli 2004-2006, ha tuttavia trovato un argine nell'azione sindacale e si è mantenuto costante, se non addirittura con alcuni accenni di un'inversione di tendenza verso un ritorno graduale al contratto nazionale, dal periodo della crisi 2008-2009.

Il sistema contrattuale tedesco, regolato dalla *Tarifvertragsgesetz* del 1949, era in effetti basato sino alla metà degli anni novanta su una forte centralizzazione contrattuale e su un ruolo preminente del contratto collettivo nazionale. La tipologia di contratti collettivi si limitava a sole tre forme, ancora in vigore:

- il contratto quadro (Rtv), detto anche «contratto quadro su salari e retribuzioni», in cui vengono definiti gruppi retributivi, caratteristiche e regole delle retribuzioni, di durata pluriennale e applicabile a tutto il territorio federale;
- il contratto «mantello» (*Manteltarifvertrag*): contiene la definizione ulteriore di modalità di assunzione, di licenziamento, di regolazione del tem-

po di lavoro, turni, pause e difesa dalle razionalizzazioni produttive, di durata ed estensione geografica di applicabilità simile al Rtv;

- il contratto nazionale di categoria e regione/comparto produttivo (*Flächen- oder Verbandtarifvertrag*): forma più comune di contratto che regola le stesse materie dei precedenti con un riferimento geografico specifico in relazione all'estensione di un settore produttivo (può essere anche di tipo nazionale, generalmente ha carattere regionale).

Dalla metà degli anni novanta i costi della riunificazione, lo sviluppo ineguale fra Est e Ovest e una situazione economica di stallo, portano la Confindustria e le associazioni datoriali (Bda) ad aumentare la pressione sulla politica, sul governo e sui sindacati per flessibilizzare la contrattazione. Si assiste a tre fenomeni: una fuga dalla contrattazione stessa, con un abbandono delle associazioni imprenditoriali soprattutto nel settore dei servizi e delle piccole-medie imprese; l'introduzione di deroghe contrattuali e di clausole di apertura ai contratti nazionali; il ricorso a contratti aziendali che iniziano a erodere la presa del contratto nazionale e a introdurre aziendalizzazione, deregolamentazione e decentralizzazione della pratica contrattuale stessa.

Soprattutto l'accordo senza precedenti alla Volkswagen del 1993 (riduzione degli aumenti salariali contrattati, dell'orario di lavoro e flessibilità interna in cambio di mantenimento dell'occupazione e investimenti⁴), seguito alla più grave crisi economica della (vecchia) Repubblica Federale a cavallo della riunificazione, è considerato l'apripista di queste due ultime, nuove forme di deregolamentazione contrattuale.

Se quello alla Volkswagen era un accordo giuridicamente non problematico, poiché avveniva comunque nell'ambito di un contratto aziendale che preesisteva e che rappresentava una «eccezione» dovuta alla natura semistatale dell'impresa, in presenza di codecisione allargata e potere di veto dei lavo-

⁴ L'accordo, per evitare 30 mila licenziamenti, prevedeva il ricorso alla settimana di quattro giorni (28 ore e 48 minuti contro le 36 di partenza, -20 per cento), al taglio del 10 per cento degli stipendi senza tuttavia diminuzione dello stipendio mensile in vigore. La diminuzione dell'orario di lavoro comportava cioè una diminuzione meno che proporzionale di salari e stipendi. Questo venne raggiunto attraverso il congelamento degli aumenti contrattati non entrati in busta paga, ma anticipando al 1 gennaio 1994 la compensazione salariale piena per le 35 ore settimanali ancora da svolgere, e integrando ulteriormente il salario con il pagamento sulla retribuzione mensile delle indennità di fine anno e delle ferie. Il risultato comportava, per un lavoratore di categoria F, il mantenimento del salario mensile di 4.099 marchi anche con orario di lavoro di 28,8 ore settimanali. Il testo dell'accordo è sul sito della Hans-Böckler Stiftung http://www.boeckler.de/27758_21698.html.

ratori nell'*Aufsichtsrat*, il suo contenuto apriva la strada, nelle imprese con contratto nazionale, alle cosiddette «alleanze aziendali per il lavoro», forme di accordi aziendali, anche se non di veri e propri contratti, di deroga al contratto nazionale e basate sostanzialmente sullo stesso schema del contratto Volkswagen.

La riduzione dell'orario di lavoro in molti casi senza compensazione salariale, il blocco degli aumenti, la flessibilizzazione dei tempi di lavoro, l'aumento della produttività, insieme a garanzie vincolanti di investimento, occupazione, riqualificazione professionale e mantenimento degli impianti, sono rimasti sino a oggi i segni distintivi di questo nuovo scambio capitale-lavoro.

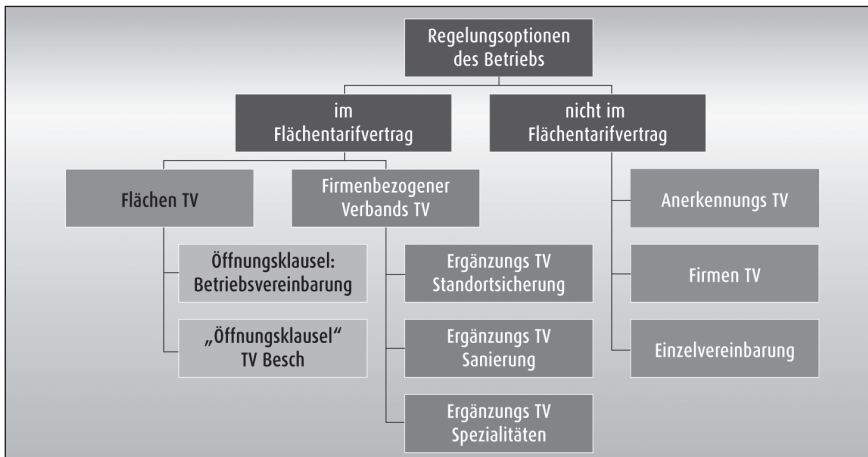
A esso il sindacato tenta inizialmente di opporsi limitando i danni e tentando di circoscrivere le deroghe e le clausole di apertura solo a imprese in chiaro rischio di fallimento (*Härtefallklausel*), subendo tuttavia, soprattutto nella prima parte degli anni 2000, un'offensiva senza precedenti: il governo rosso-verde, nei tentativi di superare il rallentamento dell'economia tedesca e di ridisegnare e snellire lo stato sociale (Agenda 2010) minaccia l'introduzione delle clausole di apertura per legge; una parte della Confindustria si spinge oltre, mettendo in discussione il cuore del potere contrattuale dei lavoratori in Germania, la *Mitbestimmung* a livello di consiglio di sorveglianza, mentre l'opposizione Cdu-Fdp chiede addirittura la modifica della legge sulla contrattazione, con l'eliminazione delle clausole riguardanti la precedenza del contratto e il divieto di introdurre clausole peggiorative nelle deroghe (Hans Böckler-Stiftung, 2004).

In questa situazione difensiva e di isolamento il sindacato è costretto ad accettare l'apertura alle deroghe: il famoso «accordo di Pforzheim» nell'industria metalmeccanica nel 2004, che appare come la capitolazione sindacale alle pressioni congiunte di politica e imprenditori, segna il riconoscimento di clausole di apertura e deroghe anche peggiorative (e dunque in formale violazione della legge sulla contrattazione del 1949) ai fini del mantenimento dell'occupazione, della produzione e degli investimenti, anche quando non è minacciata l'esistenza dell'impresa. Tuttavia l'accordo, che è formalmente un accordo integrativo dell'accordo nazionale, ben lungi dall'essere l'avvio di una slavina incontrollabile di accordi in deroga e di contratti aziendali, rappresenta paradossalmente l'inizio di una controffensiva «difensiva» dei sindacati e di un mutamento di strategia volto a controllare e coordinare la decentralizzazione contrattuale, rallentarla e bloccarla, e contempo-

raneamente a imporre contraccambi durissimi alle imprese, in una dialettica «cooperativa» solo nelle modalità.

Le imprese tedesche, dal canto loro, mostrano dopo il biennio 2004-2005 lungimiranza nel non forzare eccessivamente la mano nella trasformazione delle regole generali, tale da spingersi a mettere effettivamente in discussione la specificità e la credibilità del modello di rappresentanza del lavoro tedesco (*Mitbestimmung*), ma anzi utilizzano la *Mitbestimmung* come strumento di discussione con il lavoro e il sindacato proprio nella fase più dura del confronto: accettano, cioè, di gestire in cooperazione e accordo con i sindacati una fase che pure li vede vincitori, sono disposti a pagare un prezzo e a impegnarsi per rispettare le condizioni spesso loro imposte dai sindacati come precondizioni per far accettare ai lavoratori il nuovo patto. In materia contrattuale, si orientano soprattutto alla flessibilizzazione del contratto nazionale, più che alla sua sostituzione con contratti aziendali, che pure vengono riconosciuti come applicabili alternativamente al contratto nazionale, come mostra il grafico.

Graf. 7 – Il sistema contrattuale tedesco dopo la flessibilizzazione 1993-2005



Fonte: Gesamtmetall (2004).

Già in una nota informativa del 2004 della potente e influente Gesamtmetall, la federazione delle industrie metalmeccaniche ed elettromeccaniche, intitolata *Der moderne Flächentarifvertrag-Mehr Betriebsnähe*

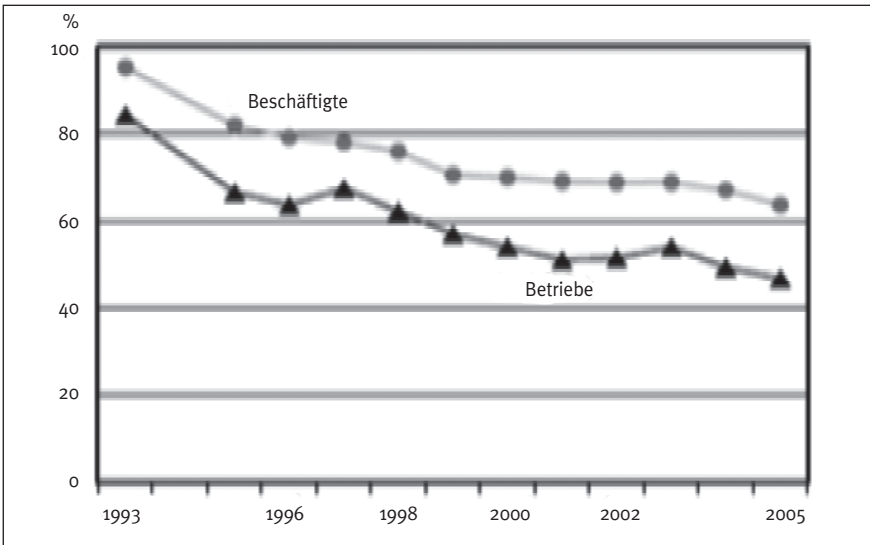
und Flexibilität (Gesamtmetall, 2004), venivano messi in luce i limiti della contrattazione aziendale, riconducibili soprattutto a due fattori: la mancanza di sostegno esterno sia in relazione ai costi di stesura e applicazione del contratto stesso sia, soprattutto, alla non certa applicazione della *friedenspflicht*, della pace aziendale garantita attraverso il contratto nazionale. Questo secondo punto è particolarmente importante: con un'aziendalizzazione del rapporto di lavoro, dunque, cresce anche la possibilità di radicalizzazione dello scontro in fabbrica, con una escalation che può portare sino allo sciopero incontrollato nella singola azienda, poiché solo dalla volontà del sindacato dipende accettare o meno la clausola della *friedenspflicht*.

I dati sembrano confermare questo trend: le prime due tabelle dello studio mostrano lo sviluppo della contrattualizzazione (Graf. 7) e della diffusione di contratti aziendali rispetto ai contratti nazionali di categoria (Graf. 8) nella Germania Ovest. La terza si riferisce al solo dato della contrattualizzazione sino al 2008. Da un lato il trend appare chiaro: un indebolimento generale della contrattualizzazione sino al 2005 sia nelle sole regioni occidentali sia in termini complessivi (in riferimento al numero di imprese in cui si applica un contratto si è passati dal 90 per cento nel 1993 al 50-60 a Ovest, e dall'87 per cento nel 1998 all'81 nel 2005 su scala nazionale) e un'erosione del contratto nazionale a vantaggio di quello aziendale. D'altro lato si rileva come la fuga dalla contrattualizzazione e l'erosione del contratto nazionale si siano stabilizzate e anzi dal 2005 segnino, dopo la flessibilizzazione e l'introduzione di clausole d'apertura, un trend contrario.

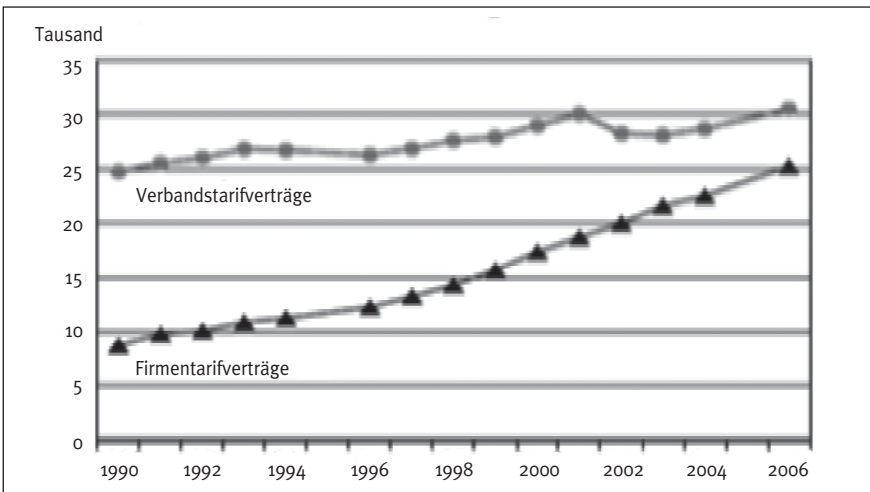
Per quanto riguarda i contratti aziendali, fonti sindacali ne ridimensionano l'applicazione: essi si aggiravano nel 2008 (ultimo periodo in cui vi sono dati disponibili) intorno al 7-9 per cento di tutti i contratti in vigore (Bispinck, 2008), confermando quindi il contratto aziendale come fenomeno contrattuale presente ma marginale.

D'altronde, già nel 2004 uno studio della Hans-Böckler Stiftung in merito all'applicazione del contratto aziendale come alternativo al contratto nazionale aveva dimostrato che, su un campione di manager di imprese con un numero di dipendenti superiore ai 100, oltre il 60 per cento di essi si esprimeva a favore di deroghe aziendali (flessibilizzazione) ma all'interno del contratto nazionale, come forma di articolazione dello stesso e non come forma giuridica autonoma alternativa (Nienhüser, Hoßfeld, 2004).

Graf. 8 – Trend di sviluppo della contrattualizzazione nel settore produttivo, solo ex Germania Ovest, 1993-2005

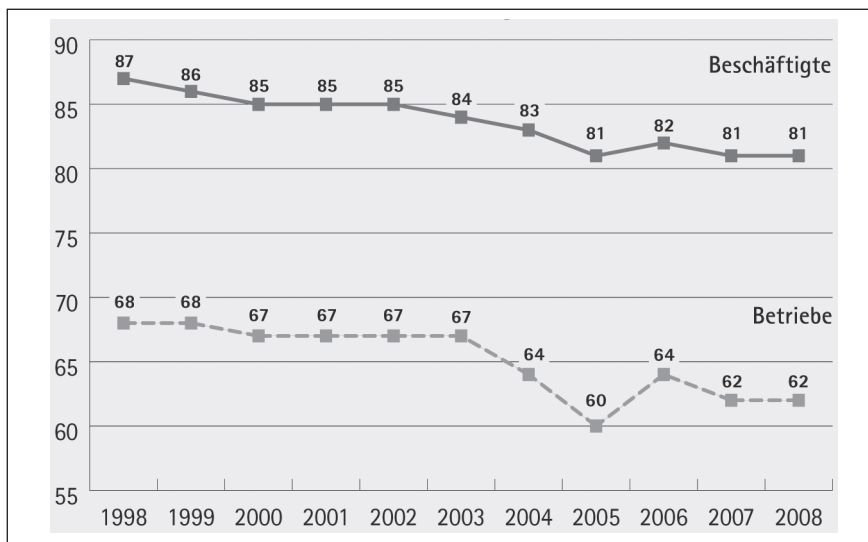


Graf. 9 – Trend di sviluppo dei contratti aziendali e nazionali di categoria, solo ex-Germania Ovest, 1990-2006



Fonte: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung-IAB; Heinbach (2010).

Graf. 10 – Trend di sviluppo della contrattualizzazione per numero di imprese e occupati, in percentuale, 1998-2008, territorio nazionale



Fonte: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung-IAB; Heinbach (2010).

Se, dunque, la caduta di contrattualizzazione e i contratti aziendali hanno rappresentato sino al 2004-2005 una minaccia alla tenuta del sistema contrattuale nel suo insieme e del potere contrattuale del sindacato unitario Dgb, accompagnandosi alla comparsa di un pluralismo sindacale, ignoto alla tradizione tedesca, con funzione di ulteriore dumping contrattuale e salariale (conclusione di accordi al ribasso da parte di sindacati corporativi professionali di macchinisti, piloti ecc.), il fenomeno che ha maggiormente caratterizzato la trasformazione del sistema contrattuale, mostrando contemporaneamente la capacità di reazione dei sindacati e dei consigli di fabbrica, è stato quello della flessibilizzazione contrattuale attraverso le deroghe (*tarifabweichungen*). Anche in questo caso, tuttavia, pur in mancanza di dati certi ed estesi, si può dire che la quota di deregolamentazione (numero di deroghe relativo a tutte le imprese contrattualizzate) negli anni 2005-2008 è stata del 10 per cento, e appare essersi stabilizzata e bloccata, come sostiene Thomas Haipeter dell'Istituto economico e sociale della Böckler-Stiftung, non solo grazie al miglioramento congiun-

turale del biennio 2006-2008, ma anche grazie alla nuova strategia di controllo sindacale (Haipeter, 2010).

Sulla stessa linea, d'altronde, paiono esprimersi le associazioni datoriali: in un paper del 2010 la potente Bavc (l'associazione delle imprese chimiche), che già nel 1996 si era espressa a favore di un'apertura dei contratti nazionali ma contro una balcanizzazione della contrattazione, elogia anzi il contratto nazionale flessibilizzato perchè esso garantisce, proprio in tempi di crisi, non solo pace sociale in azienda per tutta la sua durata e la diminuzione dei costi di transazione, ma soprattutto, in termini di strategia dell'impresa, sicurezza giuridica, permette una più attenta pianificazione aziendale di lungo periodo e garantisce una produttività stabile. La Bavc si spinge inoltre a considerare i vantaggi del contratto nazionale non solo rispetto ai contratti aziendali, ma anche rispetto a deroghe aziendali estese e incontrollate (Bundesarbeitgeberverband Chemie, Bavc, 2010). A dimostrazione di una nuova convergenza delle associazioni imprenditoriali sul ruolo centrale del contratto nazionale, anche dopo l'esperienza della crisi, valga in conclusione la dichiarazione del presidente della Bda all'assemblea annuale 2009: «il mio obiettivo è che la contrattualizzazione e il ruolo del contratto nazionale tornino a crescere».

3.4. Il sindacato alla prova della flessibilizzazione.

Il caso dell'industria meccanica e chimica:

concessioni e risultati ottenuti. Un bilancio (quasi) in pareggio

Proprio riferendosi al bel volume di Haipeter, *Betriebsräte als neue Tarifakteure-Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen* (2010), si prenderà ora in considerazione l'arena aziendale come luogo più diretto della ridefinizione dei rapporti capitale-lavoro per analizzare, da un lato, le diverse forme di deroghe, dall'altro, come il ricorso alle regole proceduralizzate e agli strumenti messi a disposizione dalla legislazione sul lavoro e dal diritto societario tedesco (*Mitbestimmung*) di tradizione renana ha permesso al sindacato l'imposizione alle imprese di numerose contropartite.

Lo studio prende in considerazione gli accordi aziendali in deroga in 16 aziende metalmeccaniche e chimiche conclusi fra il 2004 e il 2007, ma i cui effetti si sono estesi sino al 2010, costituendo dunque la base per gestire il periodo di crisi 2008-2009. Considerando anzitutto gli strumenti di deroga, essi presentano alcune diversità tra l'industria chimica e l'industria meccanica.

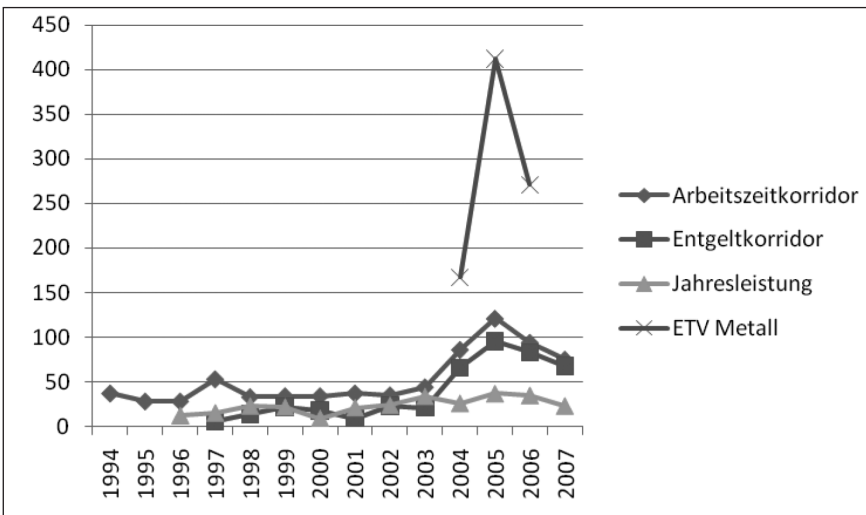
Nell'industria chimica, dal 1994 al 2002 sono stati introdotti cosiddetti «corridoi» nell'ambito del contratto nazionale. Il «corridoio orario» prevede aumento o diminuzione dell'orario lavorativo fino a 2,5 ore con compensazione salariale; se questa deroga riguarda grandi imprese o porzioni di esse è necessaria l'approvazione delle parti contraenti. Il «corridoio remunerativo» prevede una diminuzione retributiva del 10 per cento ed è legato indissolubilmente ad assicurazioni da parte aziendale su garanzia dell'occupazione, miglioramento della concorrenzialità dell'impresa e, particolarmente, al suo utilizzo solo in caso di difficoltà aziendali; tra le misure a garanzia dell'occupazione e della concorrenzialità sono citate la certezza preventiva dell'investimento e il divieto di licenziamento, scorporo o delocalizzazione. A questi due corridoi si aggiunge una limitazione dei pagamenti *à tantum* (come le ferie) solo se dovute a condizioni di particolare difficoltà dell'impresa, previo accordo delle rappresentanze dei lavoratori nei singoli impianti e dietro estesa motivazione da parte della direzione aziendale.

Nell'industria metalmeccanica, al contrario, ci si è limitati all'accettazione, nei rinnovi contrattuali successivi al 2004, dello schema di Pforzheim (*Pforzheimer Abkommen*). La concessione dell'apertura in deroga del contratto nazionale viene fatta dipendere dalla garanzia del posto di lavoro, degli investimenti e dell'innovazione, previa dettagliata discussione sia con le rappresentanze aziendali dei lavoratori sia con i sindacati, quali titolari del potere contrattuale, così come dall'obbligo dell'impresa di presentare un piano dettagliato non solo sul tipo di deroga ma sugli effetti che essa può avere su concorrenzialità e occupazione dell'azienda. Accanto a questa formula la IG Metall ha contrattato la diffusione di Era-Tv (*Entgeltrahmenabkommen*), sorta di contratti nazionali *light* limitati alla regolazione, nell'arco di 12 o 24 mesi, della sola prestazione economica di base e dei livelli di remunerazione per formazione e riqualificazione e di contratti integrativi di quello nazionale (*Ergänzungstarifvertrag-Etv*).

Dall'analisi dei due grafici seguenti, rispettivamente sull'utilizzo delle forme di deroghe sopra descritte nei due settori industriali e sulle concessioni ottenute dai sindacati, si evincono due elementi importanti, che confermano, da un lato, una normalizzazione e stabilizzazione della deregolamentazione su livelli medi, dall'altro, la crescita quantitativa e qualitativa delle contropartite ottenute dai sindacati proprio negli anni di maggiore ricorso aziendale alle deroghe, fra il 2004 e il 2005, a fronte di ri-

nunce salariali. A seguito dell'accordo-spartiacque di Pforzheim, nel biennio 2004-2005 il livello di applicazione di deroghe «peggiorative» in termini di rinunce salariali, utilizzo dei corridoi retributivi e dei corridoi sull'orario di lavoro (i più usati, nel 58-60 per cento dei casi), aveva raggiunto picchi sino a 150. Dal 2005 essi scendono a un livello inferiore a 50, con trend in diminuzione.

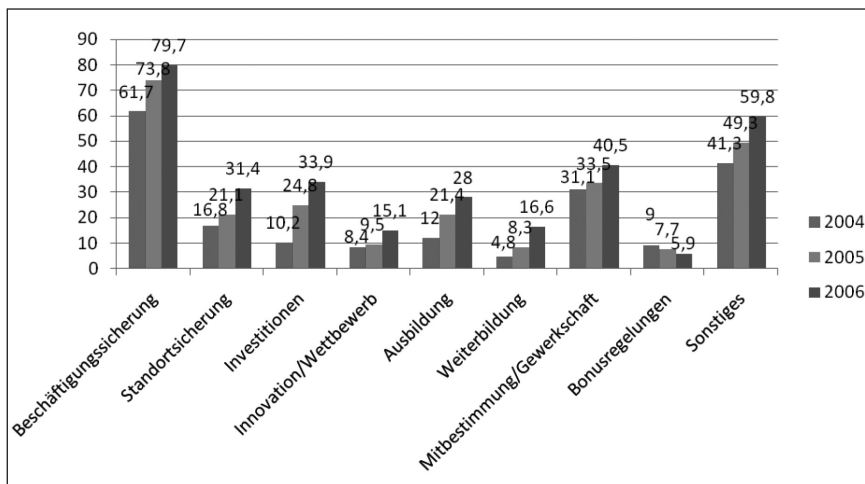
Graf. 11 – Numero di «corridoi» contrattati nell'industria chimica e contratti Era-Tt ed Etv nell'industria metalmeccanica, 1994-2007



Fonte: Haipeter (2010).

Contemporaneamente, nel periodo di maggior ricorso alle deroghe (2004-2006), soprattutto nell'industria metalmeccanica, si assiste a una ripresa dell'azione rivendicativa di sindacati e consigli di fabbrica che riescono a imporre in maniera crescente nel tempo consistenti concessioni. La garanzia occupazionale, in primo luogo, passa dal 61,7 per cento del 2004 (sul totale delle deroghe) al 79,7 del 2006, il mantenimento della produzione nell'impianto da 16,8 a 31,4 per cento, le garanzie sugli investimenti triplicano dal 10,2 al 33,9 per cento, sugli investimenti e la concorrenzialità da 8,4 a 15,1 per cento, sulla formazione e riqualificazione dal 12 al 28 per cento e dal 4 al 16 per cento.

Graf. 12 – Quantità e tipologia delle concessioni delle aziende sul totale delle deroghe negli anni 2004-2006



Fonte: Haipeter (2010).

L'azione congiunta di consigli di fabbrica e sindacato ha tuttavia ottenuto maggior successo non solo in termini di concessioni occupazionali da parte dell'azienda, ma in termini di tenuta del «sistema cooperativo renano», soprattutto su due punti fondamentali: il primo riguarda il ritorno controllato, al termine del periodo di durata della deroga (nei casi esaminati in media 3-4 anni), al contratto nazionale, sotto forma di contratti recettivi delle norme del contratto nazionale (*Übernahmearbeitsvertrag*) o di diretto rientro nel *Flächentarifvertrag*. Questa concessione appare in 13 dei 16 casi esaminati e sembra confermare, a livello di singoli impianti, quell'importante inversione di tendenza a livello nazionale di cui si è precedentemente discusso.

Il secondo punto, legato ai precedenti in quanto rappresenta l'estensione dello strumento di partecipazione con cui per eccellenza il lavoro contratta con l'impresa e può esercitare i diritti previsti dalla legge sulla rappresentanza di fabbrica (*Betriebsverfassungsgesetz*), è l'estensione della *Mitbestimmung* di fabbrica, passata dal 30 al 40,5 per cento dei casi sul totale di deroghe. Dietro questa formula si nasconde null'altro che una estensione dei diritti di controllo delle rappresentanze del lavoro di fabbrica

(consigli di fabbrica) su modalità, tempi e contenuti di applicazione della deroga aziendale. Con ciò, ad esempio, i consigli di fabbrica vengono autorizzati e obbligati a trasformarsi in veri e propri organi di controllo sull'azienda.

È proprio sulla diffusione della pratica dei consigli di fabbrica che si inserisce il ruolo del sindacato, che in entrambi i settori (chimico e meccanico) mostra lo stesso tipo di sviluppo strategico e la stessa reazione di fronte all'iniziale disordinata diffusione delle deroghe: la risposta è la centralizzazione e la proceduralizzazione della pratica delle deroghe. Il sindacato si inserisce con successo nella delicata fase della trattativa sulle deroghe, fra l'annuncio della direzione al consiglio di fabbrica/azienda, la comunicazione ai lavoratori e l'avvio della trattativa.

Dall'inizio della deregolamentazione e delle deroghe i sindacati si sono in effetti confrontati con il problema di controllare, e con successo, l'articolazione a livello di singola azienda delle deroghe stesse e per questo, in entrambi i sindacati in esame (IG-Metall e IG-Bce), la domanda posta è stata quella di come coordinare al meglio i flussi di informazioni e decisioni provenienti dalle singole imprese, ai cui consigli di fabbrica, nei primi dieci anni di deroghe (dal 1993 al 2004), si era delegato il compito di trattare.

Il risultato di questa scarsa attenzione al problema del coordinamento, dopo l'incremento delle deroghe nel 2004, è stato sostanzialmente una progressiva esclusione del sindacato dagli accordi aziendali. Le deroghe venivano contrattate in azienda e il contenuto inviato poi al sindacato per presa visione. Il sindacato perdeva così influenza sulle trattative di deroga nelle singole fabbriche, assistendo impotente a una deriva aziendalista del singolo consiglio di fabbrica. Contemporaneamente il contratto nazionale veniva sempre più aggirato al ribasso nella singola azienda, alle spalle del sindacato. I casi delle trattative Siemens o Continental mostravano che in assenza del sindacato le aziende riuscivano, attraverso ricatti di chiusura o delocalizzazione, a imporre ai consigli di fabbrica concessioni senza contropartite, senza cioè garanzie occupazionali e di produzione.

È solo dopo l'accordo di Pforzheim che il sindacato si rende conto di questa situazione e reagisce, rendendo trasparente e migliorando il flusso di informazione sulle deroghe, al suo interno, e centralizzando ex ante il processo decisionale. Ciò è avvenuto esercitando un'enorme pressione su consigli di fabbrica e direzione del personale dell'azienda, e ottenendo che:

- qualsiasi informazione o richiesta di deroga, prima dell'inizio delle trattative, deve essere inviata dal consiglio di fabbrica e dalla direzione del personale dell'azienda al dipartimento contrattuale presso la segreteria federale nazionale del sindacato (IG-Vorstand);
- ogni trattativa sulle deroghe, per iniziare, deve ottenere l'assenso della centrale sindacale (IG-Vorstand) (proceduralizzazione).

La procedura che i due sindacati IG-Metall e IG-Bce hanno sviluppato parallelamente, e con la Dgb (la confederazione) in funzione di raccordo e armonizzazione delle strategie, segue questi passaggi regolamentati: 1) il consiglio di fabbrica dell'impresa che vuole introdurre una deroga informa il distretto sindacale territoriale di competenza più vicino; 2) questo informa il distretto regionale sindacale di riferimento; 3) questo a sua volta informa il dipartimento contratti della federazione nazionale; 4) il dipartimento contratti, dopo aver analizzato la richiesta e la sua giustificazione nell'ambito dell'economia e della strategia dell'azienda, decide se iniziare o meno le trattative; 5) nel caso si tratti di una grande impresa o di un complesso industriale, il dipartimento contratti partecipa direttamente alle trattative (un membro della segreteria con delega sui contratti); 6) nella maggior parte dei casi le trattative avvengono a livello aziendale in presenza di un rappresentante del sindacato (a livello di distretto provinciale o regionale); 7) i risultati delle trattative vengono comunicati, discussi dall'assemblea degli iscritti al sindacato, quindi dall'assemblea di tutti i lavoratori, poi comunicati al dipartimento contratti presso la segreteria federale nazionale; il raccordo fra consiglio di fabbrica e base è garantito in questo caso ancora dall'azione dei delegati sindacali di base o «fiduciari» (*Vertrauensleute*).

L'intervento sindacale nelle trattative ha permesso in generale di respingere deroghe che abbiano come obiettivo il solo aumento del profitto o i cui effetti possano procurare un effetto a catena in imprese concorrenti, e di accettare solo accordi in deroga che prevedano un ritorno al contratto nazionale al termine del periodo di validità della deroga e un impegno vincolante dell'impresa a investire e a produrre.

Questo processo altamente proceduralizzato è andato perfezionandosi con la pratica, cosicché oggi si può dire che il sindacato ha riportato sotto controllo centralizzato i processi di deroghe aziendali, ottenendo contemporaneamente due risultati: una maggiore presenza sindacale in fabbrica; un rinnovato rapporto di interscambio fra consigli di fabbrica, sindacato e base, limitando i rischi di una trasformazione dei consigli di fab-

brica, di fatto, in attori unici della contrattazione. Questo, in effetti, legato alla storica professionalizzazione e responsabilizzazione dei consigli, nel mutato contesto delle relazioni con il management, avrebbe prefigurato una loro mutazione in co-manager.

Contemporaneamente, va infine brevemente accennato alla nuova funzione di controllo sviluppata, seppure in misura minore, anche nelle associazioni imprenditoriali di categoria, soprattutto quelle chimica e metalmeccanica, che svolgono spesso funzione dissuasiva rispetto alle singole imprese che vogliono applicare deroghe, ripetendo specularmente le procedure introdotte dai sindacati.

In conclusione si può dire, riferendosi a uno studio sui modelli di interazione sviluppato da alcuni studiosi fra la fine degli anni novanta e il 2008 (Bosch et al., 1999; Behrens, Kaedtler, 2008), che il comportamento degli attori nella triangolazione sindacato-consigli di fabbrica-management mostra a livello nazionale una dominanza del modello *kooperativen Interaktionsbeziehungen* (relazioni cooperative di interazione) a livello d'azienda, cui concorrono proprio quegli elementi partecipativi proceduralizzati e istituzionalizzati che rappresentano il lascito, la continuità e, al contempo, l'evoluzione del «capitalismo controllato» proprio della Deutschland AG. Essi sono: l'interesse reciproco di lavoratori e imprese (e nonostante le trasformazioni nella cultura di governance di queste ultime) al compromesso, partendo dal riconoscimento di interessi distinti (*Sozialpartnerschaft*); la concezione della pratica della *Mitbestimmung* da parte dei sindacati come cuore della democrazia economica partecipativa di socializzazione del capitale e, da parte delle imprese, quale strumento di legame del lavoro all'impresa e ai suoi obiettivi, elemento che proprio durante la crisi ha rappresentato il plusvalore strategico rispetto ad altri modelli; i diritti di informazione, consulenza, ascolto, proposta e codecisione estesamente previsti nella legislazione pro-labour della *Betriebsverfassungsgesetz* (la legge sui consigli di fabbrica e la rappresentanza aziendale) di inizio anni cinquanta.

È solo dunque analizzando questi strumenti, queste tradizioni e le contropartite offerte dal fattore capitale per le concessioni ottenute dal fattore lavoro, che si può capire come la Germania, trasformata ma non snaturata nel suo essere «sistema» strutturalmente altro rispetto a quello angloamericano, ha potuto affrontare con successo la crisi del 2008-2009 e accettare contemporaneamente le trasformazioni di questi ultimi dieci anni.

4. Il «sistema» tedesco dopo la crisi: *erweiterte Mitbestimmung* ed europeizzazione della codecisione. Le nuove sfide

4.1. *La erweiterte Mitbestimmung come nuova strategia sindacale*

Il «sistema» tedesco ha dunque affrontato la crisi, che pure ha colpito la Germania nel biennio 2008-2009 in maniera più dura che altri paesi europei (-3,4 per cento di crescita), anche a causa del forte orientamento all'export, utilizzando congiuntamente gli elementi di flessibilizzazione «concordata» nel nuovo patto capitale-lavoro degli anni 2000 e affiancandovi il «ritorno» dello Stato nelle relazioni industriali attraverso l'utilizzo della cassa integrazione (*Kurzarbeit*). Tuttavia, nella forma tedesca, il *Kurzarbeit* ha assunto le caratteristiche effettive di una alternativa momentanea e congiunturale da applicarsi nei settori maggiormente colpiti dalla crisi (industria manifatturiera, dell'auto e di lavorazione) e nei quali, in base agli accordi sindacali descritti precedentemente e alla luce di una legislazione sui licenziamenti modificata ma ancora molto rigida, è stata esclusa, per l'impresa, la possibilità di utilizzare il licenziamento e la cosiddetta «flessibilità esterna» per fronteggiare periodi di contrazione e caduta della produzione.

In questo modo la flessibilità interna all'azienda permessa dagli accordi in deroga e la rigidità esterna della legislazione sui licenziamenti hanno garantito, nella fase più dura della crisi, una riduzione dell'orario di lavoro senza compensazioni salariali o addirittura la sospensione dell'attività lavorativa con integrazione parziale o totale del salario stesso (per opera delle Agenzie federali del lavoro e delle assicurazioni pubbliche dei lavoratori) come soluzione transitoria garantita e non come avviamento al licenziamento. La ripresa dell'economia tedesca, già a partire dal primo trimestre del 2010 (con una ripresa rispetto al 2009 del 7 per cento circa e una crescita intorno al 3,5) ha poi consentito non solo la sospensione delle misure di *Kurzarbeit* (permettendo alle imprese di tornare a impiegare massicciamente, soprattutto sotto forma di contratti a tempo indeterminato⁵), ma ha offerto ai sindacati la possibilità, riconosciuta come più che giustificata da tutto il mondo politico, compreso il ministro dell'Economia, il liberale Bruederle⁶, di mettere fi-

⁵ Vedi ad esempio il caso dell'industria metalmeccanica e elettrica, nella quale sono previste 50 mila nuove assunzioni a tempo indeterminato; in *Süddeutschezeitung*, 31 gennaio 2011.

⁶ In *Tagesspiegel*, 7 ottobre 2010.

ne a dieci anni di moderazione salariale e di sviluppo retributivo inferiore all'inflazione, iniziando così a invertire quello squilibrio fra redditi da lavoro e da profitto che il «nuovo» compromesso ha comunque comportato.

Non vi è dubbio, d'altro canto, che la rinnovata ripresa dell'iniziativa contrattuale dei sindacati, sin dall'inizio del 2010, e alla luce dei dati incoraggianti di crescita dell'economia, così come dei fatturati delle imprese di quasi tutti i settori, si riflette in tutte le trattative per i rinnovi contrattuali per gli anni 2010-2011 e ha già comportato un aumento medio reale al netto dell'inflazione, tra tutti i settori, nella seconda metà del 2010 pari allo 0,7 per cento. Tuttavia l'azione sindacale non si limita a miglioramenti retributivi sostanziosi, ma pretende ulteriori garanzie occupazionali, la loro estensione ai lavoratori interinali precari, la parità retributiva, e si spinge a chiedere, quale insegnamento da trarre dalla crisi, l'estensione numerica e qualitativa della *Mitbestimmung*. Su questi punti il sindacato incontra al contempo, da parte delle imprese, una generale disponibilità a restituire in termini salariali quanto ottenuto nel recente passato e per lo meno a discutere sugli altri temi. Per citare tre casi concreti che mostrano l'articolazione di obiettivi della nuova strategia sindacale, si citerà la Siemens, il contratto pilota nell'industria siderurgica e quello della Volkswagen.

Nel 2008, allo scoppio della crisi, l'IG-Metall, il consiglio di fabbrica e la Siemens – dove è sì in vigore un contratto aziendale, ma nella forma del cosiddetto «riconoscimento» del contratto nazionale (*Anerkennungsvertrag*), che permette all'azienda, data la grandezza del complesso, di rimanere fuori dalla Bda senza disapplicare i contenuti dell'accordo nazionale – avevano concluso un «accordo di garanzia e mantenimento dei posti di lavoro e degli impianti», con scadenza a settembre 2010, come contropartita per la rinuncia ad aumenti salariali, sullo schema delle deroghe descritte precedentemente. Alla luce della robusta ripresa produttiva dell'economia tedesca, dunque, dopo trattative durate due mesi, alla scadenza dell'accordo ne è stato annunciato, unilateralmente, da parte dell'azienda, il prolungamento per i 123 mila lavoratori della Siemens Germania. Agli aumenti salariali di circa il 3-4 per cento, si aggiunge – come si legge nel comunicato della IG-Metall – che «l'accordo esclude la possibilità per i lavoratori di essere licenziati e impedisce la delocalizzazione della produzione senza previa consultazione e approvazione del consiglio di fabbrica» (IG-Metall, 2010).

Il secondo caso si riferisce alla conclusione di un importante accordo nazionale pilota⁷ nel settore siderurgico (*Flächentarifvertrag*) della Germania Nord-Ovest, indicato dallo stesso ministro dell'Economia del governo conservatore giallo-nero Brüderle come un esempio da seguire in altri settori⁸. Grazie a questo accordo, non solo i lavoratori ottengono un aumento salariale del 3,6 per cento dal 1 ottobre 2010, una somma una-tantum per il mese di settembre 2010 di 150 euro e un aumento sovraproporzionale degli extra per la qualificazione professionale (che a oggi è di circa 800-900 euro mensili in aggiunta al salario orario base), ma viene garantito per la prima volta, secondo il principio «pari salario per pari lavoro», lo stesso salario ai lavoratori interinali, segnando un punto fondamentale nella lotta che i sindacati tedeschi conducono da anni per la parificazione salariale e occupazionale dei lavoratori interinali (IG-Metall, 2010).

Il terzo caso, che merita una riflessione leggermente più estesa e permette di discutere il punto centrale intorno al quale verterà l'azione sindacale tedesca e, presumibilmente, la sfida per l'Europa, e all'Europa, del sistema tedesco della codecisione, si riferisce alla spesso citata Volkswagen. Da essa, si potrebbe dire, è iniziato nel lontano 1993 il riassetto nella relazione capitale-lavoro e il riposizionamento dello stesso sullo scambio «difensivo» salario-occupazione, flessibilizzazione contrattuale-certezza dell'investimento, come descritto nei paragrafi precedenti. Il contratto Volkswagen rappresenta senza dubbio il prototipo di contratto aziendale in Germania.

La sua storia è tuttavia particolare, intrecciata a filo doppio con quella della ricostruzione post-bellica e con il ruolo istituzionalizzato riconosciuto in Germania al lavoro quale contraente irrinunciabile per ridare credibilità alla classe dirigente uscita dal nazismo. Il contratto Volkswagen è un contratto aziendale in virtù della peculiarità della struttura proprietaria dell'azienda, del sistema di controllo e di rappresentanza del lavoro, sancita da un'apposita legge (*VW-Gesetz*) del 1960. La Volkswagen è posseduta per il 20 per cento dal Land Niedersachsen (Bassa Sassonia). Questo fatto, e contemporaneamente la riduzione del diritto di voto al 20 per cento del capitale azionario, permette di difendere l'impresa da quella cultura manageriale orientata allo

⁷ Accordi pilota sono considerati quegli accordi collettivi regionali il cui contenuto viene considerato *benchmark* per rinnovi o stipule di accordi collettivi in altre regioni contrattuali, sino a raggiungere un'omogeneità a livello federale.

⁸ In *Tagespiegel*, 7 ottobre 2010.

shareholder-value e alla massimizzazione rapida del valore borsistico, che ha rappresentato l'elemento ibridizzante del sistema tedesco degli ultimi dieci anni, nonché da scalate ostili di fondi d'investimento esteri.

Il fattore lavoro assume nella Volkswagen un ruolo decisivo: poiché venne fondata negli anni trenta utilizzando immobili e liquidità saccheggiate e requisiti al movimento operaio e sindacale dai nazisti, la sua trasformazione in società per azioni nel dopoguerra e la vendita di una parte delle azioni ai privati fu concordata e contrattata dagli alleati e dal governo federale con i sindacati, che per dare il loro assenso e non esercitare diritti proprietari sull'impresa ottennero, come eccezione anche rispetto alle forme già introdotte di codecisione, non solo la rappresentanza paritetica nel consiglio di fabbrica, ma anche, con la legge del 1960, l'introduzione di una clausola per la quale qualsiasi decisione di delocalizzazione, spostamento della produzione o apertura di nuovi impianti, doveva essere approvata dai due terzi del consiglio di sorveglianza, garantendo così ai lavoratori un diritto di veto su questi temi.

Una struttura proprietaria che, accompagnata da una organizzazione post-taylorista del lavoro⁹, da salari ancor oggi doppi rispetto ai concorrenti giapponesi e americani e quasi tripli di quelli italiani (3 mila euro netti medi) e dalla possibilità di utilizzare anche lo strumento dello sciopero nei periodi di validità del contratto, come garantito generalmente in tutte le imprese senza contratto nazionale, ha portato Hutton (2003), arguto e polemico saggista inglese, a definire in un suo bel libro la Volkswagen «una gabbia di matti», se valutata sulla base del paradigma manageriale e di governance angloamericano. Proprio queste caratteristiche invece, come scrive il sociologo del lavoro Michael Schumann, accompagnate alla forza organizzativa del sindacato (96 per cento dei dipendenti), si sono dimostrate l'elemento che ne ha garantito il successo mondiale prima, durante e dopo la crisi (Schumann, 2009). In questo quadro il contratto aziendale della Volkswagen – che è comunque un contratto che, per la parte generale e non economica, riconosce il contratto nazionale e lo ripete – assume una particolare posizione di unicum, interna a una impresa sui-generis, una sorta di «sistema nel sistema», di punta avanzata, di eccellenza e spesso di sperimentazione ed esem-

⁹ Si ricordano qui, a titolo di esempio, le pause più lunghe, la settimana di lavoro dalle 25 alle 33 ore, il nuovo schema produttivo basato sull'abolizione della gerarchia di fabbrica, l'introduzione di iniziative del consiglio di fabbrica sulla riorganizzazione della produzione, l'introduzione di bandi interni e di valutazioni dei costi interni alla struttura dell'impresa per evitare la delocalizzazione del core-business.

pio a livello federale. Di conseguenza anche le trattative per il rinnovo del contratto Volkswagen, iniziate a metà gennaio e conclusesi a inizio febbraio, dopo i successi registrati dall'azienda anche durante la crisi, caso unico perfino in Germania, rappresentano come accaduto nel 1993 ma a parti invertite, un'inversione di tendenza a livello nazionale.

All'aumento salariale del 6 per cento richiesto dall'IG-Metall secondo il motto «il party è finito, è tempo di restituire quello che si è preso», alle richieste, accolte, di assunzione dei lavoratori interinali (per altro già in corso dal 2005), si è aggiunta la richiesta, esterna alla trattativa, di fare del modello di *erweiterte Mitbestimmung* della Volkswagen un modello a livello federale. La proposta, lanciata per la prima volta dal primo segretario dell'IG-Metall Berthold Huber in un suo libro di metà 2010, e pensata come uno degli insegnamenti da trarre dalla crisi, consiste in una modifica del diritto societario in modo che *Vorstand* e *Aufsichtsrat* vengano per legge resi responsabili di fronte ai propri lavoratori e alla comunità e che, con diretto riferimento al modello Volkswagen, decisioni su chiusure, licenziamenti o delocalizzazioni non vengano più demandate solo alle deroghe e al controllo dal basso attraverso l'esercizio dei diritti di codecisione dei consigli di fabbrica, ma approvate dall'alto con la maggioranza dei due terzi del consiglio di sorveglianza. Questo approccio, che non ha ancora portato a una articolata proposta e a una discussione approfondita, trova tuttavia primi riscontri nel dibattito politico ed economico (Huber, 2010).

4.2. *L'uropeizzazione della codecisione: la nuova sfida*

In conclusione, nell'analisi complessiva non si può non fare un cenno alle difficoltà che, soprattutto in Italia, sembra presentare l'esportazione di un simile sistema all'esterno dei confini tedeschi o addirittura una sua europeizzazione. Esso, cioè, per la sua intrinseca natura di sistema rappresenterebbe un *unicum* culturale, storico, politico ed economico irripetibile altrove, che d'altronde sarebbe solo una delle possibili soluzioni alla necessaria rimodulazione del rapporto capitale-lavoro in Europa e in generale nelle società industrializzate. La conclusione che ne segue suggerisce che, poiché solo in Germania è possibile uno scambio capitale-lavoro su questi livelli, è necessario applicare solo gli strumenti che meglio si adattano alle singole culture nazionali. In questo articolo si è presentato il sistema tedesco proprio come sistema per sottolinearne la sua caratteristica particolare, precipua, per certi versi irripetibile, contrapposta all'astrattezza di una rappresentazione di «model-

lo». È bene tuttavia tenere presente che esso non può essere considerato né un sistema irriproducibile né un modello da cui attingere *a la carte*.

La sfida da esso lanciata nella sua forma attuale e nel processo di trasformazione che sicuramente continuerà a subire, non è riconducibile cioè al successo momentaneo della sua formula, cui fra qualche anno non si guarderà più perché sostituita da altri «modelli» (siano essi anglosassone, nordico, spagnolo). La drammaticità per il sistema stesso e per i paesi europei è dovuta a un fattore esterno alle relazioni capitale-lavoro, all'affermazione cioè della Germania nel suo complesso, di fatto, quale egemone politico ed economico unico europeo. Il riferimento al sistema tedesco come valido strumento per uscire dalla crisi, illustrato in questo articolo, deriva proprio da questa considerazione. Si è rifiutata la definizione di modello poiché l'accettazione o rifiuto del sistema tedesco non sarà frutto della libera scelta, da parte di paesi come l'Italia, fra modelli intercambiabili e in fondo di pari livello, da ciascuno dei quali attingere alcuni elementi. Tale sistema rappresenta oggi, alla luce del citato ruolo e del peso che la Germania ha assunto all'interno dell'Unione Europea in termini istituzionali e di capacità di penetrazione e integrazione geo-economica, finanziaria e commerciale con i sistemi economici nazionali di quasi tutti gli Stati membri dello spazio economico europeo, e specificatamente con l'Italia, la vera soluzione strutturale alla crisi.

L'uropeizzazione della codecisione, nella sua forma paritetica e possibilmente allargata, rappresenta in questo contesto il tema centrale intorno al quale nei prossimi anni si determinerà, da un lato, la capacità dei sindacati, delle imprese e della politica tedeschi di uscire dall'orizzonte esclusivamente nazionale, dall'altro, dei paesi europei e dei loro sindacati di misurarsi con la questione della europeizzazione della rappresentanza e compartecipazione del lavoro secondo la variante tedesca.

In effetti, la legislazione nazionale tedesca sulla codecisione presenta caratteri di forte discriminazione e di non flessibilità rispetto al nuovo assetto internazionale delle imprese: com'è noto la rappresentanza dei lavoratori non-tedeschi impiegati negli impianti di imprese tedesche al di fuori della Germania è limitata, giuridicamente, dall'impossibilità per essi di esercitare il diritto di rappresentanza nei consigli di sorveglianza. Su questo delicato e controverso punto i sindacati tedeschi, che pure si sono espressi in favore di una simile estensione e del superamento di questo gap, hanno sempre mostrato una reticenza, dovuta al timore di uno snatura-

mento e snazionalizzazione della cultura cooperativa e professionalizzata della vita d'impresa che ne potrebbe derivare (Krolop, 2010). Data la forza e il grado di europeizzazione delle imprese tedesche, questo appare un elemento decisivo per una qualsiasi discussione sul processo di transnazionalizzazione della codecisione¹⁰.

Non vi è dubbio che il percorso verso una europeizzazione della doppia forma di cogestione tedesca si scontri poi con le diverse articolazioni nazionali della stessa e con le diverse tradizioni presenti in Europa per risolvere il conflitto capitale-lavoro. Una armonizzazione a livello europeo appare dunque un processo lungo e difficile, ma che, proprio come risultato della recente crisi economico-finanziaria, si presenta come il tema tout court. L'idea tuttavia di un ancoraggio e di una trasposizione nella legislazione europea della *Mitbestimmung* è al centro del dibattito sindacale e giuridico europeo sino, ad esempio, dall'introduzione nel 2001 del Regolamento europeo delle società per azioni europee, recepito poi nelle varie legislazioni nazionali negli anni 2004-2005.

La società per azioni europea è una forma di società che può essere costituita sul territorio dell'Unione Europea, e che funziona sulla base di un regime di costituzione e di gestione unico, anziché sottoposto a normative statali differenti, e facilita la fusione propria o per incorporazione di società nazionali con sede in un paese membro.

Il dato interessante è l'allegata normativa che regola il modello di governance da adottare e il tipo di rappresentanza del lavoro in queste nuove società europee. Da un lato, viene lasciata libera scelta se adottare un modello duale o monistico (senza consiglio di sorveglianza), dall'altro, viene demandata a una assemblea dei rappresentanti dei lavoratori dei paesi di provenienza delle imprese la scelta della modalità di cogestione a

¹⁰ Tuttavia, sia detto qui per inciso, le imprese tedesche presenti in paesi terzi, come dimostrato da uno studio pubblicato sulla rivista *Wirtschaftsdienst* nel quadro di un progetto finanziato dalla Böckler-Stiftung sull'attività di imprese tedesche e americane in Gran Bretagna (paese in cui la codecisione non è prevista dal diritto del lavoro né da quello societario), tendono comunque a garantire una qualche forma di partecipazione diretta o indiretta dei lavoratori alla vita dell'impresa e rinunciano sempre all'applicazione, pur in assenza di un diritto societario e di una legislazione che lo vieti, a formule di governance unilaterale e autoritaria come invece, nel caso specifico, prediligono le imprese americane. Ciò non vuol dire che le imprese tedesche siano associazioni di beneficenza ma che, come dimostrano i dati, questo approccio garantisce maggiore soddisfazione e dunque maggiore produttività da parte del lavoratore (Heise et al., 2009).

livello di consiglio di fabbrica (*Mitbestimmung*) da applicare nella nuova società. In mancanza di un accordo, si applicherà il livello di cogestione più alto previsto nell'impresa che effettua la fusione, ma solo se in tutte le altre imprese d'origine è prevista una qualche forma di cogestione.

Al di là dei dibattiti sui limiti che questa formula presenta, delle incoerenze e dei rischi legati al carattere non obbligatorio dell'introduzione della codecisione e della forma di governance di impresa, cui in questa sede si può solo accennare, il dato che emerge come particolarmente grave per quanto riguarda l'Italia è che una discussione che agganci questo dibattito europeo è pesantemente limitata dall'assenza di qualsiasi forma di codecisione, come mostrano chiaramente le tabelle comparative riportate sul sito internet del Centro di competenza europeo per la partecipazione dei lavoratori Ewpc aggiornate al 2010 (Kluge, Stollt, Conchon, 2010).

In questa speciale classifica l'Italia, insieme a Gran Bretagna, Belgio e alle tre repubbliche baltiche, è il solo paese a essere privo di qualsiasi forma di codecisione e partecipazione, anche solo di minoranza, agli organi di governo e controllo dell'impresa, mentre in tutti i paesi europei continentali, dalla Svezia alla Grecia, sono previste formule di partecipazione. Queste diverse articolazioni, in conclusione, smentiscono l'idea della non esportabilità del «sistema» tedesco centrato sulla codecisione, e dimostrano, d'altro canto, che ciò in Italia non può avvenire *a la carte*, senza un'azione di sistema che coinvolga tutti gli attori, in primis le imprese e il decisore politico. Appare cioè ormai indifferibile avviare una larga discussione e formulare una chiara proposta di legge che preveda l'introduzione di una qualche forma di doppia *Mitbestimmung* e di estensione dei diritti a essa legati di partecipazione e controllo delle rappresentanze del lavoro sulle strategie dell'impresa stessa. È questa, in ultima analisi, la lezione e la sfida che deriva da una analisi più attenta del «sistema» Germania e delle sue trasformazioni.

Bibliografia

- Abelshauer W. (2003), *Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung*, Berlino, Kultur Verlag Kadmos.
- Albert M. (1991), *Capitalisme contre Capitalisme*, Parigi, Edit Le Seuil, collana Histoire Immédiate.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (Bavc) (2010), *Vorteil Flächentarif*, 1, in [www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/EFF16A0A10CE58C5C12576A80038D464/\\$file/ib_01-2010_Flächentarif.pdf](http://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/EFF16A0A10CE58C5C12576A80038D464/$file/ib_01-2010_Flächentarif.pdf).
- Behrens M., Kädtler J. (2008), *Betriebliche Restrukturierungen und Antizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze?*, in *Industrielle Beziehungen*, 15, 1, pp. 76-100.
- Beyer J. (2002), *Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum großer deutscher Unternehmen*, MPIfG working paper 02/4.
- Bispinck R. (2008), *WSI-Tarifhandbuch 2008*, Francoforte sul Meno, Hans Böckler Stiftung, Bund Verlag.
- Bispinck R. (2009), *WSI-Tarifhandbuch 2009*, Francoforte sul Meno, Hans Böckler Stiftung, Bund Verlag.
- Bollmann A. (2009), *Deutsche Unternehmen-Ausländische Aktionäre gewinnen an Gewicht*, Die Bank 2, D&B Deutschland, in www.dnbgermany.de/media/Bollmann_diebank_2_09.pdf.
- Bosch A., Ellguth P., Schmidt R., Trinczeck R. (1999), *Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*, Monaco, Opladen.
- Gesamtmetall (2004), *Der moderne Flächentarifvertrag-Mehr Betriebsnähe und Flexibilität*, in www.vem.de/sites/default/files/Moderner%20Fl%C3%A4chenTV.pdf.
- Gilgen D., Kopper C., Leutzsch A. (a cura di) (2011), *Deutschland als Modell? Rheinischer Kapitalismus und Globalisierung seit dem 19. Jahrhundert*, Bonn, Dietz-Verlag.
- Haipeter T. (2010), *Betriebsräte als neue Tarifakteure-Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*, Berlino, Edition Sigma.
- Haipeter T. (2010), *Betriebsräte als neue Tarifakteure* (risultati), Duisburg, Università Duisburg-Essen.
- Hans Böckler Stiftung (2004), *Zur aktuellen Kritik der Mitbestimmung im Aufsichtsrat*, 2004, in www.boeckler.de/pdf/mitbestimmung_2004.pdf.

- Heinbach W.D. (2010), *Tarifbindungstrends und Lohndifferenz*, Statistisches Bundesamt-Wirtschaft und Statistik, 3, in www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/Gastbeitraege/Gastbeitrag032010,property=file.pdf.
- Heise A., Tüselmann H., McDonald F., Allen M. (2009), *Das adaptierte deutsche Arbeitsbeziehungsmodell im Vergleich*, Amburgo, Wirtschaftsdienst, 2.
- Huber B. (2010), *Kurswechsel für Deutschland-Die Lehren aus der Krise*, Francoforte-New York, Campus Verlag, pp. 211-231.
- Hutton W. (2005), *Europa vs America. Perché la nostra economia è più efficiente e la nostra società più equa*, Roma, Fazi Editore.
- IG Metall (2006), *Mitbestimmung: was bedeutet das für Sie?*, in www.igmetall.de/cps/rde/xchg/SID-0A456501-67F47724/internet/style.xsl/betriebsrat-und-aufsichtsrat-mitbestimmung-hilft-den-287.htm.
- IG Metall (2010), *Tarifrunde Stahl 2010. Verhandlungsergebnis für den Osten erzielt*, 10, in www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/tarifrunde-stahl-verhandlungsergebnis-ost-5635.htm.
- International Monetary Fund (2011), *Global Recovery Advances but Remains Uneven, World Economic Outlook Update*, in www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/update/01/pdf/0111.pdf
- Kluge N., Stollt M., Conchon A. (2010), *Worker Board Level Representation in the EU*, ETUI-EWPC, in www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2/COMPARATIVE-TABLE-Board-level-representation-in-the-EU-27/Table-Worker-board-level-participation-in-the-EU-27.
- Kropf I. (2010), *Mitbestimmungsvereinbarungen im grenzüberschreitenden Konzernen*, Berlino, Berliner Wissenschaft Verlag.
- Nienhüser W., Hoßfeld H. (2004), *Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Francoforte sul Meno.
- Roe M.J. (2003), *Political Determinants of Corporate Governance*, Oxford, Oxford University Press.
- Schumann M. (2010), *Betriebliche Mitbestimmung*, in Huber B., *Kurswechsel für Deutschland-Die Lehren aus der Krise*, Francoforte-New York, Campus Verlag, pp. 211-231.
- Statistisches Bundesamt (2008), *Einkommensentwicklung in Deutschland. Konzepte und Ergebnisse der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen*, in www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Quer

- schnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/VGR/EinkommensentwicklungVGR,property=file.pdf
- Statistisches Bundesamt (2009), *Verflechtung deutscher Unternehmen mit dem Ausland* (materiale di presentazione della conferenza stampa tenuta a Berlino il 17 febbraio sullo stesso tema), in www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Verflechtung/begleitheft__verflechtung,property=file.pdf.
- The Boston Consulting Group (2006), *Entflechtung der Deutschland AG, Sonderdruck aus M&M Review 1/2006*, in <http://209.83.147.85/publications/files/EntflechtungDeutschlandAG.pdf>.
- Vitols S. (2003), *Verhandelter Shareholder Value: Die deutsche Variante einer angloamerikanischen Praxis*, Berlino, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Windolf P., Beyer B. (1995), *Kooperativer Kapitalismus*, in *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 47.
- Weltz F. (1977), *Kooperative Konfliktverarbeitung*, in *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 28, pp. 291-301.

CONFRONTO

Dopo Mirafiori

Un nuovo modello di relazioni sindacali?

Piero Pessa

L'accordo del 23 dicembre 2010 sottoscritto da Fim, Fismic, Uilm, Ugl e dall'Associazione Capi e Quadri Fiat per lo stabilimento di Mirafiori Carrozzeria (circa 5.500 lavoratori), propone un evidente scambio tra le condizioni di lavoro e la sicurezza occupazionale derivante dai nuovi investimenti, con modalità simili a quelle contenute nell'accordo di Pomigliano del 15 giugno 2010. L'accordo è molto corposo: per brevità mi soffermerò sulle novità più rilevanti e sugli aspetti critici.

Già nelle premesse l'accordo stabilisce che la nuova società Fiat-Chrysler non aderirà al sistema confindustriale, pertanto non saranno applicati gli accordi interconfederali e il Ccnl dei metalmeccanici. In alternativa le parti definiranno un nuovo contratto di primo livello, i cui contenuti sono solo accennati.

Un primo punto critico è quello riguardante le clausole di responsabilità, che sono controverse soprattutto per la genericità con cui sono scritte. In sostanza si stabilisce una penalizzazione per le organizzazioni sindacali, in caso di violazione dell'accordo: in questo caso l'azienda potrà limitare l'agibilità sindacale non effettuando le trattenute sindacali e non erogando i permessi sindacali retribuiti aggiuntivi a quelli previsti dalla legge. Si deve aggiungere che questa clausola stabilisce che anche i comportamenti, individuali o collettivi, dei lavoratori possono determinare le stesse conseguenze. Nel corso della trattativa è stata concordata un'interpretazione autentica del significato di questa clausola, che consiste nell'impegno sindacale a non proclamare scioperi, o altre forme di agitazione, che rendano impraticabili il ricorso agli straordinari o l'applicazione dei turni. Tuttavia questa interpretazione non è direttamente desumibile dalla lettura del testo, che è molto generico sulle violazioni da sanzionare.

Il secondo punto, molto più controverso, è quello che si riferisce alla re-

* Piero Pessa è responsabile del Dipartimento Lavoro del Pd del Piemonte.

sponsabilità individuale del lavoratore, che sarebbe soggetto a provvedimenti disciplinari nell'eventualità di una violazione delle clausole dell'accordo. L'interpretazione data è che anche il singolo lavoratore è vincolato al rispetto delle norme concordate su orari e prestazioni straordinarie, tuttavia il testo lascia spazio a interpretazioni più estensive, al punto che alcuni hanno paventato la messa in discussione del diritto di sciopero. In realtà è difficile ritenere che il diritto di sciopero sia messo in discussione, stante l'articolo 40 della Costituzione e gli orientamenti espressi dalla magistratura, sarebbe però opportuna una maggiore chiarezza su una normativa così delicata. Il confronto tra le parti dovrebbe articolare meglio gli obblighi dei sindacati e dei lavoratori, oltre ai limiti di questa disciplina, poiché norme così generiche possono forse funzionare come deterrenti, ma sono di difficile applicazione.

L'accordo prevede anche la costituzione di una Commissione congiunta come sede di verifica e confronto sugli eventuali contenziosi, ma rimane una certa genericità del testo per quanto riguarda le procedure e, in ogni caso, la valutazione decisiva è quella aziendale.

Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, l'accordo interviene soprattutto modificando il regime di orari per realizzare un maggior utilizzo degli impianti, attraverso una pluralità d'interventi. L'introduzione di una nuova metrica del lavoro, il sistema Ergo Uas, in teoria dovrebbe consentire un miglioramento delle condizioni di lavoro, poiché il sistema è anche finalizzato a minimizzare la fatica dell'operaio ed evitare movimenti e posture che nel tempo generano problemi per la salute. In ogni modo, l'accordo ritiene scontato il miglioramento delle condizioni di lavoro, perciò stabilisce di ridurre le pause delle linee di montaggio da 40 a 30 minuti, con tre pause di 10 minuti da fruire in modo collettivo con la fermata della linea. In cambio della riduzione della pausa i lavoratori delle linee percepiranno 32,5 euro lordi al mese, onnicomprensivi degli effetti sugli istituti indiretti.

Diversamente da quello di Pomigliano, l'accordo di Mirafiori stabilisce la collocazione della mezz'ora retribuita per la refezione all'interno del turno. Questa soluzione è indubbiamente migliorativa, anche se la possibilità di collocare la mensa a fine turno è un'ipotesi lasciata aperta nelle future trattative sui regimi d'orario.

L'intervento sulla turnistica rappresenta una parte importante dell'accordo, che andrà a regime quando sarà attivata la nuova società, nel 2012. Gli schemi di turno proposti sono tre, in funzione di quale sarà la domanda di mercato e l'incremento dei volumi da produrre:

- 15 turni settimanali (3 turni al giorno per 5 giorni settimanali) = 105 ore di utilizzo impianti;
- 12 turni settimanali (2 turni giornalieri di 10 ore per 4 giorni) = 106 ore di utilizzo impianti. Si tratta di un'ipotesi da valutare sperimentalmente, che prevede l'alternarsi di tre squadre di lavoratori dal lunedì al sabato;
- 18 turni settimanali (3 turni al giorno per 6 giorni settimanali) = 119 ore settimanali di utilizzo impianti. In pratica il lavoratore alternerà una settimana di 48 ore a una di 32, con un sistema di riposi a scorrimento. Lo schema presenta una specificità: i lavoratori «salteranno» un turno notturno (una volta ogni tre settimane), con una riduzione dell'orario medio settimanale che sarà coperta, dal punto di vista retributivo, con i permessi retribuiti di cui hanno diritto i lavoratori, in modo da garantire la retribuzione normale. Il turno non lavorato potrà essere eventualmente utilizzato per prestazioni straordinarie.

A questo si devono aggiungere le prestazioni straordinarie: l'accordo mette nelle disponibilità dell'azienda 15 turni di straordinario annuo senza dover attuare la contrattazione preventiva con i sindacati.

Sono previste alcune restrizioni per quanto riguarda il trattamento economico di malattia, escludendone però i lavoratori con gravi patologie e con conseguente discontinuità nella prestazione lavorativa. Nei fatti si sancisce l'obiettivo di una riduzione graduale delle assenze medie per malattia che dovrebbero essere contenute, alla fine del 2012, nella misura del 3,5 per cento. Nel caso che gli obiettivi previsti non siano raggiunti, sarebbero penalizzati i lavoratori che si assentano per malattia non superiore a cinque giorni nelle giornate lavorative che precedono o seguono il giorno di riposo settimanale, dalla terza assenza con le medesime modalità, nell'arco di 12 mesi. La penalizzazione consisterà nel mancato pagamento dei primi due giorni di malattia.

Un altro punto molto controverso riguarda le modalità di assunzione dei lavoratori nella nuova società, che avverrà con la sottoscrizione di un patto individuale tra azienda e lavoratore, negando il ricorso all'articolo 2112 del Codice civile, che prevede la conservazione di tutti i precedenti diritti e accordi. Non si tratta di una novità nella pratica contrattuale, ma ci sono seri dubbi di legittimità su queste operazioni.

Il sistema di relazioni sindacali si basa su una serie di organismi congiunti azienda-sindacati, il cui compito principale consisterebbe nel prevenire il conflitto e realizzare un sistema di partecipazione. Questi organismi non rap-

presentano rilevanti novità rispetto a quello che è già stato concordato in passati accordi aziendali: l'esperienza ha dimostrato che si tratta di un sistema di partecipazione «debole», poiché non comporta obblighi reciproci e percorsi obbligati tra le parti e che può anche interrompersi senza conseguenze se una delle parti non lo ritiene più utile.

Molto controversa è la parte riguardante i «diritti sindacali», che si limita unicamente a quanto stabilito dall'articolo 19 della legge 300/70. Questa scelta sembra chiaramente dettata dalla volontà di escludere le organizzazioni sindacali non firmatarie dell'accordo dalla rappresentanza sindacale in azienda e dagli altri diritti sindacali.

Secondo quanto sin qui detto, si possono trarre alcune osservazioni conclusive, anche prendendo atto che ormai alcuni processi contrattuali, come l'uscita dell'azienda dal Ccnl dei metalmeccanici, sono avviati e probabilmente irreversibili, con pesanti e imprevedibili conseguenze per le organizzazioni dei lavoratori e degli imprenditori.

L'accordo del 29 dicembre 2010 di Pomigliano può fornire un'idea approssimativa sul nuovo contratto nazionale dell'auto: molti punti sono trattati dal Ccnl dei metalmeccanici, ma vi sono anche sostanziali differenze, soprattutto nell'inquadramento professionale. Perciò è difficile ipotizzare una sintesi con il Ccnl dei metalmeccanici. Gli standard retributivi sono quelli tipici del gruppo Fiat, notevolmente più elevati di molte aziende della componentistica; pertanto non è probabile un'elevata adesione a questo contratto, anche se i fornitori di componenti probabilmente saranno costretti ad adeguare i propri orari di lavoro a quelli della Fiat. Inoltre i lavoratori Fiat, all'atto del licenziamento e della successiva assunzione nella nuova società, avranno alcuni vantaggi retributivi derivanti dal percepire il proprio Tfr e dal fatto che inizieranno a maturare di nuovo tutti i cinque aumenti periodici di anzianità, avendo già consolidato quelli maturati in precedenza.

Per quanto riguarda i contenuti dell'accordo si può affermare che il rapporto sinallagmatico non è chiaro in tutti i punti: alcune formulazioni, come quelle sulle scelte industriali, sono spesso approssimative, mentre le parti più definite, orari e prestazioni di lavoro, sono gravose, ma non sono un'eccezione rispetto ad altri accordi di aziende meno conosciute della Fiat.

Il punto più critico riguarda l'esclusione dei sindacati dissenzienti. Si tratta di una scelta poco avveduta, per l'evidente considerazione che la Fiom Cgil ha un insediamento consistente tra i lavoratori, che si sentirà escluso o anche ostile rispetto ai problemi che inevitabilmente sorgeranno nel processo

di avvio dei nuovi modelli. Il risultato del referendum non mette la Fiat al riparo da future contestazioni e conflitti, mentre le complessità e fragilità dei moderni sistemi produttivi richiedono un elevato grado di consenso, che non sembra garantito dal modello di relazioni sindacali individuato. Si deve considerare che nella fase attuale i rapporti di forza sono nettamente a favore della Fiat, però, dopo che saranno stati realizzati gli investimenti, si avrà un maggiore equilibrio nei rapporti tra le parti e l'azienda sarà maggiormente esposta ai conflitti. D'altra parte non è del tutto certo che la costruzione giuridica che sta alla base di questo accordo regga a un'eventuale verifica di legittimità.

In conclusione, si può dire che rimangono alcuni punti interrogativi sull'effettiva praticabilità di questo accordo, che fornisce la sensazione di essere generico e incompleto in molte sue parti. Un accordo forse fatto troppo in fretta, date le novità e le conseguenze che può comportare. Probabilmente ha influito la necessità dell'azienda di dare un'immagine positiva agli investitori internazionali rispetto al governo del sistema di relazioni sindacali in Italia, caratterizzandolo, alla fine, come un manifesto mediatico-finanziario. Del resto i tempi sono «stretti» per la Fiat nell'acquisire il sufficiente fabbisogno finanziario: deve ripagare i debiti al governo degli Stati Uniti, acquisire nuove quote azionarie della Chrysler, quotarle in borsa, soprattutto far salire il valore delle azioni nel mercato finanziario. Perciò molte cose cambieranno prima che la nuova società inizi l'attività e molti punti dell'accordo probabilmente dovranno essere oggetto di trattativa per assumere una veste più definitiva. Per questo sarebbe opportuno che la Cgil elabori una strategia più convincente per stare dentro questa partita, anche considerando i futuri appuntamenti contrattuali negli altri stabilimenti Fiat.

Un *closed shop* all'italiana

Francesco Garibaldo

Vi sono ormai tali e tanti commenti testuali degli accordi di Pomigliano e Mirafiori che si può fare conto su questo corpo analitico per passare direttamente a una loro interpretazione rispetto agli effetti sul sistema di relazioni industriali italiano¹. Il significato ultimo dell'accordo di Mirafiori, infatti, è la sua qualificazione, concordata tra le parti, come contratto di primo livello², cioè di grado eguale a un contratto nazionale. In tal modo un'azienda, anzi parte di uno stabilimento di un'azienda, diventa autosufficiente rispetto al contesto generale, nei limiti – da verificare – dell'applicazione delle leggi. La frantumazione già avvenuta dei lavoratori, attraverso la costruzione delle catene di subfornitura e la terziarizzazione delle funzioni aziendali, ha trovato quindi la forma contrattuale a essa congruente. Se ciò si diffondesse, un lavoratore italiano, a parte i diritti definiti dalle leggi³, entrerebbe a far parte di una giurisdizione definita secondo lo schema *cuius rege, eius religio*; è l'azienda che decide il regime di regolazione sociale del lavoro a lei conveniente.

Si introduce contestualmente una trasformazione profonda rispetto alla rappresentanza dei lavoratori. Non solo, infatti, si sostituiscono le Rappresentanze sindacali unitarie (Rsu), elette, con le Rappresentanze sindacali aziendali (Rsa), nominate, ma si aggiunge che «l'adesione al presente accordo di terze parti è condizionata al consenso di tutte le parti firmatarie». Tale aggiunta, importata dalla tradizione statunitense del *closed shop*, consente la seguente successione di atti aziendali: un'azienda negozia l'accordo che deside-

* Francesco Garibaldo è sociologo industriale.

¹ Vedi *Grosso Guaio a Mirafiori*, in *Manifesto*, 21 gennaio 2011, inserto.

² Nella premessa dell'accordo sta scritto: «ai fini operativi la Joint Venture, che non aderirà al sistema confindustriale, applicherà un contratto collettivo specifico di primo livello che includerà quanto convenuto con la presente intesa».

³ Leggi che, per quanto concerne il lavoro, hanno, su impulso dell'Unione Europea, fortemente ridotto il carattere vincolante di norme come quelle sull'orario di lavoro.

ra con uno o più sindacati disponibili; ciò fatto, qualifica l'accordo di primo livello e dice che nessun altro può entrare nel sistema se tutti gli altri non sono d'accordo; le Rsa sono per chi ha firmato l'accordo, quindi da quel momento in avanti in quell'azienda nessun'altra organizzazione può partecipare ai diritti di rappresentanza sindacale. In questo modo l'azienda può scegliere i sindacati che desidera avere come interlocutori interni; si tenga conto che nel *closed shop* bisogna vincere un'elezione con il 50 per cento +1 dei voti, ma che in Italia non c'è alcun obbligo di sottoporre quello specifico accordo a un referendum e quindi lo si può utilizzare o meno, a discrezione.

L'offensiva di Marchionne mette in discussione inoltre un altro punto chiave del sistema italiano di relazioni industriali, la possibilità cioè di fare a meno della clausola formale di validità dei contratti *erga omnes*. I sindacati italiani hanno ritenuto che la loro autonomia andasse difesa rinunciando al riconoscimento giuridico previsto dalle norme costituzionali; si è ritenuto, infatti, che i contratti di lavoro avessero progressivamente acquisito di fatto tale condizione in base a un principio di equità del trattamento, ottenibile in giudizio. Marchionne procede ignorando la validità sia dei contratti collettivi di categoria sia delle intese confederali. Si apre quindi una riflessione obbligata se si vuole evitare una pura balcanizzazione del sistema italiano di relazioni industriali, anche per il sistema politico, sul ruolo dei referendum, sulla rappresentanza sindacale e sull'applicazione dell'art. 39 della Costituzione. Ma l'intesa non tocca solo gli aspetti specifici del sistema di relazioni industriali.

1. La libertà sindacale

L'accordo introduce un'idea completamente nuova di cosa si debba intendere per coerenza del contratto attraverso la «clausola di responsabilità». Essa, infatti, non si limita all'ovvia considerazione che un contratto va onorato, ma che esso disciplina tutti i comportamenti delle organizzazioni sindacali, delle Rsa e anche dei singoli lavoratori, in special modo quelli che siano «idonei a rendere inesigibili le condizioni concordate per la realizzazione del Piano e i conseguenti diritti o l'esercizio dei poteri riconosciuti all'azienda dal presente accordo».

Se ciò dovesse accadere, l'azienda si riterrebbe liberata dai suoi obblighi sui contributi sindacali, i permessi retribuiti per i componenti dei direttivi sin-

dacali e quelli aggiuntivi ai minimi di legge per i membri delle Rsa, e, «secondo gradualità», dai suoi obblighi per il contratto individuale di lavoro. Inoltre la commissione paritetica di conciliazione, convocata d'urgenza per tali casi, o giunge a «una valutazione congiunta» oppure lascia via libera all'azienda per procedere unilateralmente. Dato che per le organizzazioni non si comprende a cosa ci si riferisca, a meno di pensare ad atti pianificati di sabotaggio, e per i singoli esistono già le sanzioni disciplinari per ogni violazione del contratto, a cosa ci si riferisce allora?

Fuori da ogni tecnicismo: se una componente delle Rsa, ad esempio quella della Fim, anche senza l'accordo delle altre concludesse, dopo un anno di sperimentazione, che il sistema Ergo-Uas (sistema che integra una metrica del lavoro con una tecnica di progettazione ergonomica del posto di lavoro) avesse mal calcolato il bilanciamento e quindi la soppressione di dieci minuti di pausa non sarebbe più giustificata, e allora proclamasse scioperi articolati di protesta, chiedendo nel contempo di reintrodurre la pausa, sarebbe un atto di libertà d'iniziativa sindacale o un atto idoneo a rendere inesigibile l'accordo, con tutte le previste conseguenze? E ancora: se un'organizzazione sindacale non firmataria, informata sullo stesso argomento dai suoi iscritti, proclamasse in modo formale uno sciopero con gli stessi obiettivi cui partecipasse, ad esempio, il 15 per cento dei lavoratori, sarebbero essi sanzionabili? Le precisazioni sinora fatte sono reticenti, quindi bisognerà attendere la verifica sul campo; ma il fatto stesso che questo sia un dubbio legittimo già dice molto sul significato profondo di tali accordi.

2. Le ragioni e le conseguenze di tali accordi

Già nei precedenti accordi separati – il primo di Pomigliano e quello di categoria dei metalmeccanici – il rapporto di lavoro diviene sempre più, nei suoi aspetti concreti e quotidiani, costituiti dalle modalità e dalla natura delle prestazioni richieste, un rapporto individuale; la regolazione collettiva, infatti, fissa norme di riferimento che possono essere largamente derogate in peggio, sia a livello della categoria sia della singola impresa, in base ad «accordi» sindacali. Il termine «accordi»⁴, in questo caso, è del tutto differente

⁴ Vedi la decostruzione del termine da parte di Zagrebelsky, in <http://temi.repubblica.it/micromega-online/democrazia-i-video-di-tutti-gli-interventi-al-seminario-fiommicromega/>

da quello cui siamo abituati: esso indica, infatti, la presa d'atto e la formalizzazione delle esigenze aziendali, considerate indiscutibili poiché dettate dal mercato, attraverso la concorrenza internazionale. Le ragioni strutturali di questo spostamento di accento da parte delle imprese derivano dalla trasformazione economica e industriale, convenzionalmente definita come globalizzazione. Nel passato l'accento era sugli equilibri nazionali macroeconomici, quindi il punto chiave era il contratto nazionale, cioè la definizione del valore della dinamica complessiva del monte salari; oggi la competizione globale è in primo luogo tra sistemi d'impresa – in genere un'impresa globale dominante che controlla una rete di subfornitura globale – che non si vogliono far ingabbiare in regolazioni collettive nazionali omogenee e chiedono pertanto regolazioni specifiche per sé⁵. Di qui origina lo svuotamento, in tutta Europa, dei contratti nazionali a favore di quelli aziendali e il superamento, nella prospettiva delle imprese, del sistema di relazioni industriali del 1993. Gli accordi separati, pur mantenendo la forma di un contratto nazionale, vanno sostanzialmente in tale direzione.

In questo scenario corporativo si scatena il ciclone ultra-liberista di Sergio Marchionne, amministratore delegato della Fiat. Egli infatti considera gli stessi accordi separati come un'intollerabile costrizione: in primo luogo perché questi, mantenendo parametri di massima e di minima – ad esempio sugli straordinari – non terrebbero conto delle esigenze competitive di aziende come la Fiat, che si troverebbero svantaggiate di fronte alla mancanza di regolazioni esistente in larga parte del mondo fuori dall'Europa. Il nuovo sistema infatti pretende, attraverso la costruzione di una coalizione di interessi, di disciplinare il comportamento globale dei singoli, a prescindere dalla loro volontà e possibilità di esprimersi. In questo modo è stata inferta non solo una ferita alla democrazia, ma anche ai principi liberali di tutela della libertà individuale⁶.

Tutto ciò è molto differente dall'organicismo sociale dell'ur-reazionario ministro Sacconi. Egli punta, infatti, a una forma di corporativismo basato sulla delega alle parti sociali, da parte dello Stato, della gestione diretta di quote crescenti del welfare e degli istituti che presiedono ai temi lavorativi.

⁵ Bellofiore R., Garibaldi F., Halevi J. (2010), *The Global Crisis and the Crisis of European Neomercantilism*, in Albo G., Chibber V., Panitch L. (a cura di), *Socialist Register 2011. The Crisis this Time*, Winnipeg, Fernwood Publishing.

⁶ Roccella M. (2010), *Dalla scala mobile a Pomigliano: i sindacati servono ancora?*, in *MicroMega*, 8, pp. 171-181.

In questo quadro il sindacato diventa un'istituzione dello Stato, la cui legittimazione viene dal garantire, non più e non solo, la disciplina macroeconomica collettiva del mondo del lavoro, come negli accordi neo-corporativi, ma la disciplina aziendale in base agli accordi con le imprese. Si apre teoricamente un conflitto tra le due prospettive, anche perché la linea di Marchionne destabilizza tutte le strutture di rappresentanza, anche la Confindustria, ma sembra delinearsi un compromesso tra un organicismo sociale corporativo e un capitalismo sfrenato ottocentesco, il cui comun denominatore è la selezione di una forma di sindacalismo aziendalista e corporativo, un *business unionism* all'italiana.

CONFRONTO

Quale rappresentanza.
Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia
di Ida Regalia
[Ediesse, 2009]

Le lenti per analizzare i microcambiamenti

Marida Cevoli

Vorrei raccontare il bel libro di Ida Regalia partendo dall'ultimo capitolo, che rappresenta la vera provocazione, amichevole, che la studiosa rivolge al movimento sindacale, in particolare alla Cgil, per la cui casa editrice ha scritto. Come infatti afferma a conclusione del suo libro, le considerazioni avanzate non sono «linee guida, tanto meno ricette per il mutamento. Non solo perché questo va al di là degli intenti di questo nostro itinerario attorno al tema della rappresentanza sindacale. Ma soprattutto perché pensiamo che per avere successo le soluzioni concrete, più che a tavolino, vadano trovate “inventate”, a partire dalle sperimentazioni diffuse, dalle iniziative spesso ricche di potenziale innovativo già esistenti» (p. 144). Ecco, la sostanza del volume è ben racchiusa in queste poche righe della penultima pagina. Si tratta – come vedremo – di una questione di metodo e di merito che porta l'autrice a focalizzare l'attenzione su alcuni aspetti, considerati centrali, per un ragionamento attorno al significato della rappresentanza sindacale.

Il volume è articolato in sei capitoli che nel mio racconto presenterò in maniera un po' destrutturata, tradendo la lucida logica che guida il ragionamento di Regalia e che rappresenta un altro dei meriti di questo libro. Nell'affrontare tematiche complesse, infatti, l'autrice adotta un approccio didattico e utilizza uno stile comunicativo fluido e semplificante, riuscendo a non banalizzare i contenuti – trattati in profondità – e, al tempo stesso, a rendere estremamente chiare le sue riflessioni. L'intento didattico, del testo, lo rende adatto sia agli addetti ai lavori – sindacalisti «di lungo corso», accademici e studiosi – sia a giovani quadri del sindacato e studenti. Le riflessioni proposte si giovano della vasta conoscenza, in qualità di studiosa e ricercatrice, del movimento sindacale dell'autrice, ma anche

* Marida Cevoli è sociologa del lavoro e dell'organizzazione, ed è docente e responsabile di area nell'Istituto superiore per la formazione della Cgil.

della sua esperienza, come testimoniano i molti esempi citati, di docente¹ e interlocutrice – mi verrebbe da dire solidale – di quadri e dirigenti sindacali.

Nel primo capitolo Regalia propone una chiave di lettura degli odierni «dilemmi del sindacato»² a fronte dei cambiamenti profondi con cui deve confrontarsi e che ne mettono in discussione, o che almeno rendono più complessa, la sua stessa natura. Come in molta letteratura recente sulle organizzazioni, l'analisi parte dalla constatazione dei significativi e spesso repentini cambiamenti di contesto la cui direzione è difficile da valutare. Al pari di altre organizzazioni anche il sindacato deve trovare il modo di far fronte al cambiamento ma, sottolinea l'autrice, prima di tutto deve essere consapevole della portata del mutamento e deve manifestare disponibilità a innovare le proprie logiche di azione. Il rapporto tra queste due dimensioni può dare vita a una serie di strategie diversificate su cui avremo modo di soffermarci tra breve.

Gli studiosi moderni delle organizzazioni hanno teorizzato che la maggiore instabilità ambientale richiede organizzazioni più flessibili e meno gerarchiche (Hatch, 1999). Il modello proposto dagli studiosi modernisti è definito quindi «adattivo», secondo una logica per cui le organizzazioni rispondono all'aumentata turbolenza dell'ambiente manifestando una maggiore propensione ad adattarsi al cambiamento, non più vissuto come un evento raro o periodico (Lewin, 1972), ma come un processo. Oggi, secondo una linea di analisi «postmoderna», il problema è rappresentato dalla capacità e/o opportunità di perseguire un cambiamento organizzativo più o meno radicale.

Anche per il sindacato si pone un problema di scelta tra logiche di adattamento e logiche di innovazione delle strategie di azione. È questa una delle chiavi di lettura dello schema, cui abbiamo in precedenza accennato, proposto dall'autrice. Si tratta di uno schema (p. 85), molto efficace, di descrizione delle possibili alternative di azione che nascono dal riconoscimento della portata del cambiamento e dal grado di interesse/disponibilità a innovare le proprie logiche di azione. Se entrambe le dimensioni, la consapevolezza del cambiamento e la propensione a innovare, sono basse, la strategia

¹ L'autrice, accanto alla sua attività universitaria, è docente anche ai corsi e ai master dell'Istituto superiore per la formazione della Cgil.

² L'autrice si connette al libro di Regini M. (1981).

prescelta è quella della conservazione e del consolidamento. Se, viceversa, entrambe sono elevate, le strategie perseguiranno la strada della diversificazione delle prassi di rappresentanza e/o della riconfigurazione della rappresentanza.

Accanto a queste due possibilità, chiaramente contrapposte, se ne pongono altre due. Nel caso in cui un'elevata consapevolezza del cambiamento si accompagni a una bassa propensione all'innovazione delle logiche di azione, si metteranno in campo strategie di resistenza e indisponibilità al cambiamento. Nel caso in cui la consapevolezza del cambiamento sia bassa e la propensione a innovare alta, le strategie proposte sceglieranno la via dell'estensione e dell'aggiornamento delle prassi di rappresentanza consolidate. Secondo il rapporto che si viene a creare tra la dimensione cognitiva della consapevolezza del cambiamento e la dimensione organizzativa-operativa della propensione all'innovazione dei comportamenti consolidati, si può dar vita a strategie più o meno «adattive» o, viceversa, a innovazioni più radicali e complessive.

La resistenza al cambiamento è l'unica strategia che non introduce alcun tipo di modifica delle logiche di azione, mentre le altre combinazioni mettono in moto cambiamenti di carattere incrementale (consolidare la propria base di riferimento o provare a estendere e aggiornare le proprie pratiche di azione della rappresentanza) o più marcatamente innovativi rispetto all'esperienza pregressa.

L'autrice propone, nella sua schematizzazione, comportamenti piuttosto idealtipici, che nella realtà – come lei stessa sottolinea – sono meno differenziati, più connessi, non sempre mutuamente esclusivi. L'analisi, infatti, parte dall'ipotesi che le scelte e le strategie sindacali di rappresentanza siano determinate dai processi di interpretazione che il sindacato compie. Non si tratta però di un'elaborazione data una volta per tutte, condivisa e trasmessa lungo una ben chiara linea gerarchica, poiché ci confrontiamo con processi cognitivi di lettura, valutazione e interpretazione del contesto da cui derivano sia la propensione al cambiamento sia la direzione a esso eventualmente data.

Del resto, l'azione del sindacato non può ripartire continuamente da un nuovo approccio, non può tralasciare da un momento all'altro quanto già conquistato per intraprendere una nuova via. Potremmo dire, piuttosto, che ci troviamo di fronte non a un'unica scelta, ma a una serie di scelte e di decisioni che Regalia giustamente identifica come sperimentazioni, tentativi,

prove di azione. Dunque, non un'azione del sindacato inteso come un corpo unico e monolitico, bensì un'azione costante dei sindacalisti che agiscono per risolvere problemi, mettendo in campo quotidianamente risorse e proposte innovative e/o che sappiano coniugare la tradizione con l'innovazione.

Rispetto ad altre letture dell'azione sindacale, ci sembra che questo approccio, di natura cognitiva e basato su quello che si fa per intervenire su una realtà non ben definita, rappresenti una felice intuizione che consente all'autrice, e a noi che la seguiamo nel suo ragionamento, di strutturare su basi un po' più solide la ricerca su dove sia il sindacato oggi, e dove stia andando o possa andare.

La sperimentazione diventa l'oggetto della ricerca e la chiave per leggere l'azione del sindacato. Sperimentare però non basta, come corollario alla sua ipotesi interpretativa l'autrice pone infatti una centrale questione di metodo: per diventare patrimonio condiviso dell'organizzazione le sperimentazioni devono essere divulgate e soprattutto valutate, trasformandosi così in processi di apprendimento organizzativo.

Partendo da questa ipotesi, possiamo collegarci alla riflessione, maturata nell'ambito delle scienze organizzative, attorno alla metafora dell'organizzazione che apprende. Tale modello rappresenta il punto più avanzato del pensiero degli studiosi modernisti e, al tempo stesso, può essere interpretato come la fase di passaggio a un pensiero «postmoderno». Le organizzazioni, infatti, se dimostrano di non rispondere solo a logiche adattive, ma sono in grado di manifestare una capacità di apprendimento, sono anche in grado di creare dinamiche organizzative a vario livello innovative (Hatch, 1999).

L'autrice, nelle righe conclusive del suo lavoro, ci mette però in guardia dal cadere in un'interpretazione troppo banale della sua proposta di analisi e lettura «non statica» dell'azione del sindacato, ricordandoci che «è difficile valutare in modo sensato cosa stia avvenendo nel momento in cui avviene. È vero però che molto più spesso di quanto non si creda il mutamento in grado di lasciare il segno nasce da piccoli cambiamenti all'interno di routine e riti che apparentemente sembrano quelli di un tempo. Finché non diventa chiaro che si è trasformata la logica di fondo, la struttura di senso dell'azione, e che si è in una fase nuova» (p. 145).

Questa ipotesi di lettura dei cambiamenti del modo di operare del sindacato può essere collegata alla riflessione proposta dalle scienze dell'organizzazione sul ruolo assunto, nel modello «modernista» del cambiamento pianifi-

cato, da coloro che promuovono il cambiamento. In tale modello si fa riferimento a un attore, dotato di autorità, che decide e realizza l'introduzione del cambiamento, e non si esclude l'ipotesi che tale attore non sia inserito nell'organizzazione ma appartenga al suo contesto di riferimento (nel caso in esame si può pensare a un cambiamento della normativa o degli equilibri tra elementi regolati per via legislativa ed elementi collegati all'azione negoziale, oppure ancora a una radicale modifica del modello di relazioni sindacali consolidatosi nel tempo).

Al contrario, nell'ipotesi dell'apprendimento di cui è protagonista l'insieme dell'organizzazione, il cambiamento viene letto tramite una serie di variabili: il carattere processuale; la non unitarietà nel tempo e nello spazio; la messa in discussione del controllo diretto dall'alto verso il basso descritta da coloro che sostengono il cambiamento pianificato (Hatch, 1999). Inoltre, senza un processo di condivisione di sistemi di senso e di attenzione all'attivazione di ambienti, il cambiamento rimane solamente «apparente».

Il concetto di ambiente attivato è stato introdotto da Weick (1988) ed è connesso, e in qualche modo sovrapposto, a quello, forse più immediatamente comprensibile, della creazione di sistemi di senso cui anche Regalia fa riferimento. Lo studioso italiano di scienze organizzative Giuseppe Bonazzi definisce con molta chiarezza il percorso dell'attivazione e della creazione di senso: «l'atto cognitivo originario con cui io attribuisco senso ai flussi di esperienza in cui sono immerso acquista una valenza ontologica. Con quell'atto io "attivo un ambiente" che poi si impone a me stesso. Io non posso operare in un ambiente se prima non l'ho attivato. Io non sono un soggetto passivo: posso operare delle scelte, delle selezioni, interagire con l'ambiente che sto man mano attivando, posso usare la mia arbitrarietà per cercare di eliminare le ambiguità che gli sono intrinseche. Conferire senso a un flusso di esperienza equivale ad attivare un ambiente, che a sua volta equivale a organizzare. In tal modo il termine ambiente assume un valore ambivalente: è tanto il risultato di un processo di attivazione quanto l'insieme dei vincoli che il soggetto percepisce esterni a lui e che condizionano e limitano la sua attività» (Bonazzi, 1999, p. 151).

Il concetto della creazione di sistemi di senso ci sembra un utile strumento per leggere le organizzazioni. Al tempo stesso, il riferimento a questa strumentazione cognitivista e costruttivista ci appare utile anche per formulare ipotesi in merito alla necessità/possibilità di costruire una rap-

presentanza più inclusiva su cui si sofferma Regalia in un altro passaggio del suo ragionamento, su cui torneremo tra poco parlando delle «sfide» che il cambiamento pone al sindacato.

Per le organizzazioni tale processo di attivazione ha una serie di conseguenze, tra le quali, due ci sembrano più importanti ai fini del nostro discorso. La prima è rappresentata dalla necessità di considerare la dualità della relazione tra attori dell'organizzazione e attori del contesto dando importanza, da un lato, al senso attribuito alle azioni che nascono dentro l'organizzazione, dall'altro, all'interpretazione e alla rappresentazione delle azioni compiuta da coloro che occupano posizioni di confine o sono, sia pure momentaneamente, estranei all'organizzazione stessa. Pensiamo, ad esempio, alla crescente attenzione manifestata dal movimento sindacale alle forme di comunicazione, intese sia come linguaggio sia come canali da attivare per raggiungere una più vasta platea, identificate come strumento per essere percepito come attore sociale e per riproporsi come protagonista attivo del dialogo sociale.

La seconda conseguenza è riconducibile al delicato equilibrio tra conservazione della memoria come base della condivisione dei sistemi di senso creati, e la capacità di elaborazione dell'esperienza mirata a favorire l'innovazione creativa piuttosto che quella meramente adattativa. Un esempio della necessità di raggiungere questo difficile equilibrio può essere rappresentato dall'attenzione posta dalla Cgil nella formazione dei suoi quadri, nel ripercorrere, in un processo di spiegazione della sua strategia, la propria esperienza storica in qualità di costruttore della democrazia repubblicana e attore attivo della sua difesa. In quest'ottica interpretativa la leadership sindacale deve essere in grado di svolgere un ruolo sempre più complesso perché sempre più articolato. Deve essere in grado, da un lato, di fare proposte e dettare indirizzi che possano mettere in moto processi di innovazione e sostenerli garantendo loro risorse e visibilità, dall'altro, deve avere una grande capacità di ascolto per cogliere i segnali, per valutarli, per farli diventare patrimonio comune atto ad attivare sistemi di senso condivisi dall'insieme dell'organizzazione.

Abbiamo fin qui anticipato le ipotesi strategiche per far fronte al cambiamento proposte da Regalia nei capitoli finali del suo volume, senza soffermarci sull'analisi del cambiamento elaborata dall'autrice. In realtà il quarto capitolo è proprio dedicato a questo tema, declinato in termini di nuove sfide per la rappresentanza.

Nel capitolo si fa riferimento a tre aree di mutamenti: dell'economia e delle imprese; del sistema politico-istituzionale; del lavoro e della società. Già questa tripartizione ci sembra particolarmente interessante, perché non ci si sofferma solo sugli scenari relativi al mutamento economico, nei mercati e nell'organizzazione del lavoro, come spesso capita quando si parla di rappresentanza sindacale, ma si propone un intreccio tra piani e «luoghi» del cambiamento dalla cui reciproca influenza scaturiscono, appunto, le sfide cui si fa cenno nel titolo del capitolo, vale a dire la variegata gamma di domande e di bisogni cui il sindacato deve dare risposte.

Nella sua analisi del cambiamento l'autrice sceglie di partire dall'insieme dei mutamenti che riguardano il sistema economico e delle imprese. La scelta è dettata da motivi di convenienza: oggi si parla molto di processi di globalizzazione o di internazionalizzazione, ed è bene quindi soffermarsi su cosa sottendano questi concetti e sul perché tali processi pongono sfide alla rappresentanza. Anche qui l'analisi dell'autrice sceglie strade non banali, soffermandosi sul fenomeno della terziarizzazione dell'economia globalizzata che produce effetti tanto sulla dimensione d'impresa quanto sull'elevato grado di differenziazione interna del settore terziario.

Questo tipo di cambiamento è da mettere immediatamente in relazione alla fotografia presentata nel capitolo precedente. Ho parlato di fotografia perché l'autrice, nel capitolo terzo (relativo ai soggetti che il sindacato rappresenta), adotta un approccio storico-comparativo affrontando le differenze quantitative e qualitative della «base mutevole della rappresentanza» (p. 39). In tal modo, se il terzo capitolo è la storia, col quarto si entra nella cronaca: la cronaca di un lavoro diventato più cruciale ma meno visibile, che quindi richiede nuove strategie anche per raggiungerlo e rappresentarlo.

Nel proseguire la sua analisi, Regalia si sofferma sui mutamenti del sistema politico-istituzionale, sottolineando come l'inadeguatezza o l'instabilità dei governi abbia avuto la conseguenza di aumentare la tensione «tipica delle grandi organizzazioni di interessi [...] tra logica dell'influenza, o dell'attenzione ai problemi generali dell'economia e della società, e logica della rappresentanza, o della sensibilità alla pressione degli affiliati» (pp. 63-64).

Questo aspetto del mutamento ci aiuta ad approfondire il discorso su cui l'autrice si è soffermata nel secondo capitolo, relativo a cosa vuol dire rappresentare per il sindacato. Anche nel trattare il tema dei modelli di rappresentanza, della differenza tra rappresentanza sociale/sindacale e rappresentanza politica, e del significato della democrazia sindacale, l'autrice ci dà un

quadro molto articolato e molto chiaro e, nella sua relativa sinteticità, di grande efficacia didattica. Il cuore del discorso, sostenuto da esempi e da confronti con altre realtà internazionali, è la distinzione tra rappresentanza come rapporto di delega, in cui il rappresentante agisce per conto di altri sulla base di istruzioni ricevute, e rappresentanza come rapporto fiduciario, in cui il rappresentante agisce e prende decisioni al posto di altri.

Nel modello della rappresentanza come delega, il limite di fondo è che agendo con un'autonomia limitata i rappresentanti non sono in grado di proporre soluzioni che superino gli interessi specifici. Nel caso della rappresentanza come rapporto fiduciario, l'autonomia di cui dispone il soggetto rappresentante può permettergli di fare sintesi e superare la frammentazione degli interessi, ma può anche fargli correre il rischio di essere vissuto come distante rispetto ai rappresentanti, minando così proprio il rapporto fiduciario.

«È qui che si pone pertanto la questione della democrazia, come qualità delle relazioni tra rappresentanti e rappresentati, e come insieme di regole procedurali per superare le derive particolaristiche o verticistiche del rapporto di rappresentanza. Ed è qui che emerge l'importanza di una comunicazione efficiente nei due sensi, dall'alto verso il basso e viceversa» (p. 30). Abbiamo, ancora una volta, dato voce diretta all'autrice, che ha con estrema chiarezza definito una prospettiva di azione che non ripercorre pedissequamente recenti dibattiti sulle funzioni del sindacato, ma mette in luce come il terzo elemento del mutamento, la dimensione del lavoro e della società, sia centrale nel ragionamento sulle dinamiche e prospettive del sindacato in Italia.

I cambiamenti nel lavoro e nella società definiscono una diversa platea dei soggetti da rappresentare. La diversità è sia potenzialmente quantitativa, nel senso di una rappresentanza che deve essere capace di includere soggetti diversi a quelli rispetto ai quali si è attrezzata ad agire, sia qualitativa, ponendo attenzione a bisogni e domande, anche di partecipazione, sempre più differenziate, rispetto alle quali si deve essere in grado di fornire risposte adeguate ma che non conducano a un eccesso di frammentazione. Come si vede si tratta di compiti non facili, che è impossibile liquidare riferendosi a una non meglio definita propensione all'innovazione.

L'autrice evita la facile trappola della dicotomia tra un sindacato dei servizi e un sindacato della contrattazione e della rappresentanza, per proporre un'ipotesi di strategia di azione – che in effetti vede già parzialmente in atto,

sia pure in stato embrionale – certo più difficile da realizzare ma anche più appagante. È la via di una riconsiderazione complessiva della strategia della rappresentanza, che si leghi maggiormente ai contesti territoriali – e anche in questo caso potremmo richiamare il concetto di attivazione; che faccia emergere una capacità di rappresentare le differenze, piuttosto che un mondo del lavoro monolitico; che sia attenta alle fasi di transizione tra un lavoro e l'altro; che risponda a bisogni differenziati che investono anche la gestione degli orari e del tempo complessivo di vita, che si traduce in un'esigenza di maggiore conciliazione tra vita e lavoro in cui si trovi spazio, oltre che per un lavoro di cura riconosciuto, anche per l'aggiornamento culturale e la riqualificazione professionale.

Certo tutto questo, come spesso l'autrice ripete, è facile a dirsi ma non certo semplice da farsi; perciò Ida Regalia sceglie di restare ancorata allo schema secondo il quale si deve porre attenzione alla definizione dei problemi, mettendone in luce le possibili sfaccettature e interpretazioni, per poi proporre possibili ipotesi alternative di intervento per affrontarli. Si tratta di un metodo e di una logica molto didattica, e perciò utile; che fa intuire le opzioni rispetto alla quale la studiosa manifesta una preferenza, ma che aiuta a leggere tutta una gamma di possibilità senza cadere nella trappola di un'ideologizzazione dei problemi e delle opzioni di risposta. È un metodo di confronto molto aperto e, soprattutto, molto legato alla realtà, agli esempi e alla concretezza di chi conosce profondamente il vissuto delle dinamiche e delle attività sindacali, un metodo che rende questo libro un contributo all'elaborazione di strategie di azione da non sottovalutare.

Bibliografia

- Bonazzi G. (1999), *Dire, fare, pensare*, Milano, Franco Angeli.
Hatch M.J. (1999), *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
Lewin K. (1982), *Teoria e sperimentazione in psicologia*, Bologna, Il Mulino.
Regini M. (1981), *I dilemmi del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
Weick K. (1988), *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.

Evoluzioni e prospettive della rappresentanza sindacale in Italia

Gianluca Busilacchi

Il volume di Ida Regalia, pubblicato nel 2009, con il passare del tempo acquista sempre maggiore attualità. Le vicende e il clima di questi ultimi mesi, culminate con il referendum di Mirafiori, certamente un episodio drammatico (a prescindere dai giudizi di valore che si possono dare sul suo esito) nella storia delle forze sindacali, hanno reso del tutto evidente il rischio che le relazioni industriali del nostro paese possano essere nella sostanza modificate unilateralmente, in assenza di una chiara azione da parte delle forze sociali che riconfiguri strategicamente il loro ruolo. E un'azione così importante e delicata, chiaramente, non può prescindere da una profonda riflessione su «quale rappresentanza», all'interno del mondo sindacale e non solo.

Il tema è assai delicato e spinoso, e rimanda alle difficoltà, ben evidenziate dall'autrice, di trovare strategie di «diversificazione delle prassi» e «ri-configurazione della rappresentanza», a fronte delle continue trasformazioni cui è sottoposta la logica della rappresentanza nel nostro paese. Alla base di queste difficoltà vi sono alcune caratteristiche, proprie del contesto in cui si muove l'azione sindacale, che rischiano di andare tra loro in corto circuito: prima tra tutti la possibilità di un conflitto tra la «logica dell'influenza» e la «logica della rappresentanza», vale a dire la tensione tra l'azione dei sindacati rivolta verso l'esterno (controparti) e quella rivolta verso il loro interno (rappresentati).

La difficoltà di comporre queste due esigenze è tanto più grande quanto maggiori sono i mutamenti in atto nell'economia, nella società, nel mondo del lavoro: siamo quindi ai giorni nostri. Come agire di fronte a questo rischio di corto circuito dell'azione sindacale?

L'autrice mette in evidenza le interconnessioni tra trasformazioni economiche, politiche e sociali, caratteristiche delle relazioni industriali e delle or-

* Gianluca Busilacchi è docente di Sociologia dell'integrazione europea nell'Università di Macerata.

ganizzazioni sindacali stesse, specificando che ogni azione proposta dal sindacato si relaziona sempre in modo dialogico a una strategia della controparte pubblica e privata, e che ogni scelta viene filtrata da un processo di interpretazione del cambiamento da parte del sindacato, che risulta centrale. Secondo l'importanza che viene data ad alcuni mutamenti economici, politico-istituzionali e del lavoro, si avranno risposte differenti da parte delle forze sociali.

Ma la domanda davvero centrale, che dà anche il titolo al volume, è quella legata al rapporto tra i meccanismi causali che orientano tali risposte e il significato profondo della rappresentanza, che oggi più che mai interroga il sindacato alla ricerca di modalità di azione efficaci: è questo il vero nodo da risolvere e su cui intendiamo qui concentrarci. Poiché, se è vero che esistono due diversi modelli di rappresentanza, quello basato su un «rapporto di delega» tra rappresentante e rappresentato e quello basato su un più generale «rapporto fiduciario», può essere opportuno cercare di comprendere e isolare i diversi ordini di ragioni che hanno fatto parlare di possibile «crisi della rappresentanza» o, almeno, di una sua tensione, nella fase attuale.

Un primo ordine di problemi risiede in quelli che l'autrice chiama i «confini fluidi della rappresentanza», vale a dire – semplificando – che l'insieme delle diverse modalità di azione del sindacato porta a tutelare i diritti di tutti i lavoratori, non solo degli iscritti. Questo problema può porre in corto circuito il tema della rappresentatività, quindi limitare l'azione stessa di rappresentanza, rendendo necessaria, come condizione per preservare tale rischio, la partecipazione diretta delle varie categorie di rappresentati a talune forme di azione (scioperi, partecipazione al rinnovo delle rappresentanze, referendum ecc.).

Da questo punto di vista però, il problema, anzi «uno degli aspetti paradossali della rappresentanza»¹, è che mentre per il sindacato si pone una sorta di possibile contrasto tra una modalità di azione più orientata a una logica di influenza e una logica di rappresentanza, con il rischio di rendere l'azione di rappresentanza complessiva un gioco a somma negativa per il sindacato, l'azione del singolo rappresentato può essere un gioco a somma positiva, in quanto è inclusa la possibilità di non partecipare alla mobilitazione, pur potendone poi godere i vantaggi. Su questo piano ci verrebbe da pensa-

¹ Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press [trad.it. (1983), *La logica dell'azione collettiva*, Milano, Feltrinelli].

re, facendo un parallelo sul piano teorico, con la teoria dei giochi che, come avviene nel «dilemma del prigioniero», anche in una organizzazione si potrebbero prevedere modalità che rendano vantaggiosa la cooperazione, piuttosto che il *free riding*.

Un secondo ordine di ragioni che rendono oggi complesso il tema di «quale rappresentanza» attiene a quella che potremmo chiamare una «individualizzazione dell'appartenenza», vale a dire il fatto che «le iscrizioni ai sindacati, e in particolare la scelta dell'organizzazione cui eventualmente aderire, molto meno di prima potrà essere in qualche modo predeterminata dall'orientamento politico» (p. 66), o dall'appartenenza a una classe sociale o categoria occupazionale. Decrescendo quindi l'importanza della logica di appartenenza a valori condivisi, risulta oggi più importante per il sindacato mantenere con i rappresentati un rapporto di comunicazione diretto, basato sulla costruzione di una fiducia affidata a un comportamento virtuoso chiaramente riscontrabile.

Allo stesso tempo tale tema rischia di essere in conflitto con l'apertura, per le organizzazioni sindacali, di partite di vasta scala, ad esempio sul terreno del welfare e dei diritti di cittadinanza, che riguardano alcune categorie (donne, immigrati, precari) che sono diverse dalle tradizionali categorie di lavoratori maggiormente sindacalizzate, e addirittura con interessi a loro divergenti.

Il terreno della riforma del welfare nel nostro paese, oggi fortemente inegualitario sia sul terreno della composizione interna della spesa sia su quello del grande contrasto esistente tra categorie protette e categorie del tutto prive di protezione sociale, risulta particolarmente «scivoloso» per una organizzazione chiamata anche a tutelare gli interessi di una delle categorie tendenzialmente più tutelate (rispetto ad altre) del welfare italiano, per lo meno dal punto di vista della composizione della spesa sociale: quella dei pensionati. Mentre mancano a oggi, ad esempio, misure di indennità di disoccupazione per i giovani in cerca di primo lavoro o ammortizzatori sociali per i precari. Che fare di fronte a queste pressanti domande sociali che chiedono nuova rappresentanza e una risposta che potrebbe potenzialmente essere in contrasto con la piena tutela di una delle categorie che oggi presenta uno dei maggiori tassi di sindacalizzazione?

Ai due precedenti ordini di problemi ci sentiamo di aggiungere un terzo. Una delle ragioni della possibile crisi della rappresentanza (fiduciaria) non riguarda direttamente il rapporto tra rappresentati e sindacato, bensì il rap-

porto tra rappresentati e rappresentanti a tutti i livelli istituzionali. Esiste nel nostro paese, in effetti, quella che viene definita una crisi di fiducia «sistemica»², che mina le fondamenta di ogni rapporto di rappresentanza fiduciaria a oggi esistente e con la quale, più di altri, devono fare i conti alcune categorie di rappresentanti (in particolare politici e sindacali), per una serie di ragioni che sarebbe qui troppo complesso analizzare.

Ciononostante, guardando ai dati presentati dall'autrice nella parte finale del volume, il sindacato italiano non pare soffrire di una crisi «quantitativa» della rappresentanza, almeno stando ai dati degli iscritti, che, pur nel quadro di un naturale ridimensionamento rispetto ad alcuni picchi del tasso di sindacalizzazione raggiunto agli inizi degli anni ottanta, paiono mostrare una significativa «capacità di radicamento nei settori tradizionalmente più al centro della loro strategia rappresentativa (industria e servizi pubblici), ma aumentano significativamente la loro presenza organizzata soprattutto nel settore un tempo più ai margini (servizi privati)» (p. 127). In sostanza, vi sono ampie possibilità di crescita del sindacato, che si dovrà ora porre il tema di quale scelta «qualitativa» effettuare sul tema della rappresentanza, anche tramite «sperimentazioni consapevoli» di eventuali varie soluzioni.

L'autrice disegna alcuni possibili scenari di fronte ai quali l'azione sindacale si potrebbe trovare a operare, nei prossimi anni, in considerazione dei mutamenti in atto. Certamente gli effetti delle varie scelte che il sindacato ha di fronte dipendono anche dal rapporto che si determinerà con altri soggetti: appare però assolutamente condivisibile l'idea che una risposta coraggiosa, soprattutto prestando attenzione al terreno delle transizioni sul mercato del lavoro, possa essere una soluzione adeguata a riconfigurare il tema della rappresentanza, allargando la platea dei potenziali rappresentati, specie tra coloro che oggi con tutta evidenza mostrano domande sociali spesso inevase, che richiedono, se non una immediata risposta, almeno una affidabile rappresentanza.

² Mutti A. (1994), *Fiducia*, in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, vol. 4, Roma, Istituto della Enciclopedia Italiana, pp. 79-87.

TENDENZE

Gli incentivi all'assunzione a tempo indeterminato in Spagna. Il contratto di «fomento del empleo»

Lourdes Mella Méndez

1. Introduzione alla regolamentazione dei contratti secondo la legislazione spagnola

Come in quasi tutti i sistemi, in Spagna esistono due principali tipi di contratto: uno a tempo indeterminato e uno a tempo determinato o temporaneo (art. 15.1, par. 1, Statuto dei lavoratori). Ciò premesso, il legislatore dichiara di preferire il primo tra i due. Per la sua costituzione è sufficiente, in generale, che entrambe le parti siano d'accordo, disponendo di piena libertà in questo senso.

Certamente ciò non avviene per il secondo tipo di contratto: per poterlo firmare deve essere prevista la presenza di uno dei motivi oggettivi che giustificano la sua temporaneità; in mancanza di tale causa giustificativa, il contratto a termine non può sussistere. Detto ciò, essendo questa la regola generale per il lavoratore con rapporto lavorativo ordinario (il cui servizio è regolato dallo Statuto), vengono stabilite alcune eccezioni per i lavoratori con rapporto di lavoro speciale (il cui regime giuridico si trova in alcuni Regi Decreti [Reales Decretos] specifici, molti dei quali del 1985). Per questo secondo tipo di lavoratori possono esistere imposizioni legali in relazione alla stipula di uno dei due tipi di contratto, come succede, ad esempio, per gli atleti professionisti, per i quali non esiste alcun contratto a tempo indeterminato.

Dal punto di vista giuridico, la scelta del legislatore di promuovere e sostenere il contratto a tempo indeterminato è resa evidente dai seguenti elementi:

- la frequente presenza di disposizioni legali o contrattuali relative alla conversione di un contratto temporaneo in uno a tempo indeterminato, accompagnata da incentivi economici (articoli 11.3, 15.7, 15.8 e 17.3, Statuto dei

* Lourdes Mella Méndez è docente di Diritto del lavoro e della previdenza sociale nell'Università di Santiago di Compostela (Spagna).

lavoratori). Si tenga conto del fatto che non è presente alcuna analoga previsione per la conversione di un contratto a tempo indeterminato in uno temporaneo, che anzi presupporrebbe una rinuncia a un diritto irrinunciabile del lavoratore: la stabilità del posto di lavoro (articolo 3.5, Statuto dei lavoratori);

- la configurazione di una serie di casi per i quali si presume, *iuris tantum* (salvo prova contraria), che il contratto sia stato stipulato a tempo indeterminato. Ciò accade, ad esempio, in seguito all'inosservanza della forma scritta (articolo 8.2, Statuto dei lavoratori) o alla mancanza di affiliazione o iscrizione alla previdenza sociale dopo un periodo equivalente al periodo di prova (articolo 15.2, Statuto dei lavoratori);

- l'attribuzione del diritto di acquisire la condizione di lavoratore fisso per colui che sia oggetto di una cessione illecita tra due aziende (articolo 43.4, Statuto dei lavoratori);

- la possibilità che il lavoratore fornito da un'agenzia di lavoro temporaneo rimanga vincolato all'azienda utente per mezzo di un contratto a tempo indeterminato se, dopo la conclusione del periodo di messa a disposizione, continua a prestare i propri servizi all'interno di essa;

- le regole dei paragrafi 3 e 5 dell'articolo 15 dello Statuto dei lavoratori, che stabiliscono la presunzione del tempo indeterminato per i contratti stipulati in violazione delle disposizioni di legge e che convertono il contratto di un lavoratore temporaneo in un contratto a tempo indeterminato dopo due anni.

Ciò premesso, occorre precisare che esistono due modalità di contratto a tempo indeterminato: quello definito «ordinario» e quello di «promozione dell'assunzione a tempo indeterminato». Il primo è quello tradizionale o tipico e, salvo che sia diversamente indicato, è quello previsto tra un lavoratore che fornisce servizi e un datore di lavoro che riceve tali servizi e li compensa. Il regime giuridico relativo a questo tipo di contratto, per il quale non sono previsti particolari incentivi, si trova nello Statuto dei lavoratori. Il secondo, quello che può essere definito del presente e del futuro, costituisce l'oggetto della trattazione.

2. Il contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato

Il contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato (contratto di *fomento del empleo*) è stato introdotto nel 1997 a seguito del-

l'Accordo interconfederale sulla sicurezza del lavoro (Acuerdo interconfederal sobre estabilidad en el empleo) del 29 aprile 1997, ed è diventato norma attraverso il RD-Legge (Real Decreto-Ley) 8/1997, del 16 maggio, relativo a misure urgenti per il miglioramento del mercato del lavoro e la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato, poi convertito nella legge 63 del 26 dicembre 1997, con lo stesso nome (prima disposizione addizionale). Lo scopo per cui è nato tale contratto è stato quello di porre fine all'alto tasso di lavoro temporaneo nel mercato del lavoro spagnolo e, al contempo, promuovere l'assunzione stabile dei lavoratori disoccupati e temporanei. Al fine del raggiungimento di tale obiettivo sono stati introdotti determinati benefici economici per i datori di lavoro, in particolare la riduzione dei contributi sociali e l'abbassamento dell'indennità di licenziamento per motivi oggettivi che sia dichiarato illegittimo. Poiché tale contratto comporta la riduzione del livello di protezione di cui sarebbe oggetto il lavoratore rispetto a quella garantita dal contratto a tempo indeterminato ordinario, questo nuovo contratto a tempo indeterminato è stato previsto, in via sperimentale, con una durata di quattro anni dall'entrata in vigore del citato RD-Legge 8/1997, ovvero, fino al 16 maggio 2001.

Poiché il contratto in questione, durante i primi quattro anni, ha registrato un buon successo (tra i nuovi contratti, due su tre sono stati di questo tipo), e le circostanze che all'inizio lo avevano giustificato si mantenevano dopo il periodo sperimentale, il governo ha deciso di mantenerlo *sine die*, tramite il RD-Legge 5/2001, del 2 marzo, sulle misure urgenti di riforma del mercato del lavoro per aumentare l'occupazione e migliorarne la qualità, poi convertito nella legge 12 del 9 luglio 2001, con lo stesso titolo (prima disposizione addizionale). Così, a partire da tale data, il contratto in questione è diventato una misura strutturale in più, volta a promuovere l'occupazione, e diretta a un maggior numero di categorie di lavoratori.

La regolamentazione originaria è rimasta sostanzialmente in vigore, ma è stata modificata dall'articolo 10 del RD-Legge 5/2006, del 9 giugno, per il miglioramento della crescita e dell'occupazione (legge 43 del 29 dicembre 2006), e più di recente dall'articolo 3 RD-Legge 10/2010, del 16 giugno, relativo a misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro, successivamente convertito nella legge 35 del 17 settembre 2010, con lo stesso nome.

2.1. La disciplina: ambito soggettivo di applicazione

a) lavoratori disoccupati

Dato che, come è stato precisato, l'obiettivo del contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato è incentivare l'occupazione stabile di due grandi gruppi di lavoratori, i disoccupati e i lavoratori temporanei, il RD-Legge 10/2010 continua a interessarsi di tali gruppi, ampliando l'ambito di applicazione sino a consentire un utilizzo generalizzato di tale contratto. In questo modo, potranno stipulare un contratto di tale natura con carattere iniziale (non conversione) i lavoratori disoccupati che siano iscritti all'ufficio di collocamento e che siano in possesso di alcuni requisiti «speciali» di età, sesso, capacità lavorativa, disoccupazione o assunzione.

In termini di età, i gruppi protetti sono due:

- i giovani tra 16 e 30 anni (entrambi inclusi). Nel 1997 la categoria protetta comprendeva i giovani tra 18 e 29 anni; nel 2001 il limite inferiore è stato ridotto a 16 anni (per farlo coincidere con l'età di accesso al lavoro) e quello superiore è stato elevato a 30. Ora si mantengono tali limiti, sebbene per i minori di 18 anni si continui a preferire il contratto di formazione come via naturale di incorporazione al mercato del lavoro, anche in considerazione del fatto che comporta l'erogazione di formazione professionale per i giovani;

- tutti coloro con più di 45 anni. Si ritiene che i lavoratori appartenenti a tale fascia di età richiedano una particolare protezione. L'età avanzata, infatti, costituisce un fattore negativo al momento di entrare nuovamente nel mercato del lavoro. Si dovrà tenere sempre più conto, nel futuro, della più elevata speranza di vita delle persone e delle attuali politiche di prolungamento dell'età lavorativa e di ritardo nell'accesso alla pensione.

Per quanto riguarda il sesso, le donne disoccupate sono possibili beneficiarie di questo contratto indipendentemente dal possesso del requisito di età, sebbene solamente quando vengano assunte per prestare servizi in professioni o impieghi con minor indice di occupazione femminile. L'inclusione di questa categoria come gruppo autonomo di aventi diritto è avvenuta con la riforma del 2001. Fino ad allora, infatti, le donne potevano avvalersi di tale contratto solo se appartenenti a qualcuno degli altri gruppi protetti (giovani, disoccupate da lungo tempo, persone di età superiore ai 45 anni, disabili). L'elenco delle professioni od occupazioni in cui le donne sono sottorappresentate è prevista nell'Ordine del 16 settembre 1998 sulla promo-

zione dell'occupazione stabile delle donne in professioni e attività con minor indice di occupazione femminile, il cui unico articolo stabilisce che «le donne sono sottorappresentate in tutte le professioni o attività della Classificazione nazionale di occupazioni [Clasificación nacional de ocupaciones]», approvata attraverso il RD 917/1994, del 6 maggio.

La legge 35 del 17 settembre 2010, recante misure urgenti per la riforma del mercato del lavoro, amplia, a differenza del RD-Legge 10/2010, le categorie di donne che possono beneficiare di questo tipo di contratto. Così, alle disposizioni già esistenti, si aggiungono quelle relative alle donne che:

- si trovano nel periodo dei due anni immediatamente successivi alla data del parto o dell'adozione o dell'affidamento di minori;
- sono disoccupate e si incorporano nuovamente nel mercato del lavoro dopo un periodo di inattività lavorativa di cinque anni;
- sono disoccupate e vittime di violenza di genere o di tratta di esseri umani.

Com'è evidente, viene rafforzato il sostegno alla categoria delle donne e si prendono in considerazione le differenti circostanze personali (maternità) e sociali (violenza di genere) che possono allontanarle dal mercato del lavoro. La riforma, in questo senso, ha una valenza sicuramente positiva.

La capacità lavorativa delle persone costituisce un elemento fondamentale e rilevante al momento di stabilire politiche di promozione dell'occupazione. Pertanto, la mancanza o la riduzione di tale capacità, cioè la disabilità, è presa in considerazione dal legislatore per promuovere l'assunzione a tempo indeterminato dei lavoratori che si trovino in tale categoria, e ciò già a partire dal 1997. Inoltre, si deve tener conto del numero di sovvenzioni e agevolazioni che l'assunzione di persone appartenenti a questa categoria può implicare per il datore di lavoro, regolata dal RD 1451/1983, dell'11 maggio, sull'occupazione selettiva e le misure di promozione dell'occupazione dei lavoratori disabili; o dei programmi di promozione dell'occupazione delle persone disabili previsti nella legge 43 del 29 dicembre 2006, e nel RD 870/2007, del 2 luglio.

Anche la durata della situazione di disoccupazione non interrotta è un dato che preoccupa il legislatore, sia per il dramma personale e professionale che implica per il lavoratore interessato sia per la ripercussione che tale fatto ha sull'economia del paese. Il problema non è tanto il rimanere disoccupati, quanto l'uscire dalla situazione di disoccupazione, ed è proprio questo l'obiettivo cui si mira. In questo senso, si vuole porre fine al cosiddetto gruppo

di disoccupati «di lunga durata» e, effettivamente, si riduce sempre più il periodo in cui coloro che non hanno lavoro devono rimanere iscritti ininterrottamente alle liste di collocamento per poter beneficiare del contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato. Così, il periodo di 12 mesi richiesto nel 1997 si è ridotto a sei nel 2001 e a tre nel giugno 2010 (RD-Legge 10/2010).

Se dal punto di vista sociale ed economico nel 1997 si poteva supporre che una situazione di disoccupazione non fosse grave finché si manteneva per una durata inferiore all'anno, è chiaro che nella situazione attuale è necessario agire in modo più efficace, mettendo a disposizione di datori di lavoro e lavoratori tutti gli strumenti necessari affinché le persone interessate possano uscire da questa congiuntura quanto prima. In tal senso, anche il requisito di tre mesi di disoccupazione ininterrotta introdotto dal RD-Legge 10/2010 è stato considerato eccessivo. Così, alcuni autori non riuscivano a comprendere «che apporto concreto» offrisse «l'attuale ampliamento della vecchia categoria di disoccupati di lunga durata fino ad arrivare a tutti i disoccupati iscritti da almeno tre mesi». Attualmente, «quello che non ha più nessun senso è mantenere la tecnica delle inclusioni esplicite» nel contratto analizzato, dato che quest'ultimo è praticamente universale, soprattutto dal momento che include tutte le categorie di disoccupati che vengono analizzate di seguito¹. Stando così le cose, il legislatore reagisce alle critiche e sfrutta la trasformazione del citato RD-Legge in legge (35, del 17 settembre 2010) per ridurre il periodo da tre mesi a uno. In realtà, l'eliminazione totale del periodo sarebbe stata la scelta migliore.

Infine, nel momento di ridefinire le categorie la cui incorporazione al mercato del lavoro può essere effettuata attraverso il contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato, il legislatore riformatore del 2010 ha previsto due nuovi gruppi di disoccupati in funzione della loro storia lavorativa. Più chiaramente, da un lato, include i disoccupati che, durante i due anni precedenti alla stipula del contratto a tempo indeterminato, siano stati assunti esclusivamente attraverso contratti a carattere temporaneo, compresi i contratti di formazione. Si tratta di disoccupati la cui vita lavorativa recente è stata caratterizzata dalla temporaneità, dato che nel biennio passa-

¹ Lujàn Alcaraz J. (2010), *El contrato para fomento de la contratación indefinida tras el Real Decreto-Ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma laboral*, in AS, n. 7, p. 5 (secondo stampa di Westlaw Aranzadi).

to non hanno usufruito di alcun contratto stabile. L'intenzione, quindi, è quella di porre fine a tale situazione con l'inclusione nell'ambito soggettivo del contratto a tempo indeterminato appena analizzato; l'obiettivo è l'uscita dalla situazione di disoccupazione attraverso la «porta principale», evitando in tal modo che gli interessati ritornino a una situazione di precarietà lavorativa. In altre parole, sono lavoratori che sono entrati nella congiuntura della disoccupazione dalla temporaneità e si vuole che ne escano a partire da una situazione di stabilità.

Fino alla data della riforma che commentiamo, l'utilizzo del contratto di promozione per l'assunzione a tempo indeterminato come strumento per porre fine alla temporaneità si incentrava sui lavoratori con contratto (temporaneo) in vigore, che veniva convertito in contratto a tempo indeterminato. Ora, in aggiunta a tale possibilità, si include quella nuova in cui la temporaneità sia cessata e abbia portato il lavoratore a una situazione di disoccupazione. L'introduzione di questa nuova categoria di aventi diritto permette di evitare il periodo di attesa di un mese che, in caso contrario, sarebbe richiesto ai disoccupati presi in considerazione per poter accedere a questa forma contrattuale in quanto «semplicemente» disoccupati. Inoltre, a differenza di quanto avviene nel caso della conversione di un contratto temporaneo in vigore, nel tipo sopra analizzato l'azienda che stipula il contratto a tempo indeterminato può essere la stessa che ha assunto in precedenza, in modo temporaneo, il lavoratore, oppure una diversa. Si prospetta, in definitiva, una possibilità in più rispetto alla conversione che deve avvenire necessariamente nell'ambito della stessa azienda. Nel caso appena preso in considerazione, anche quando l'assunzione a tempo indeterminato sia effettuata dalla stessa azienda, non si sarà in presenza della conversione di un contratto temporaneo in uno a tempo indeterminato, dato che il lavoratore proviene da una situazione di disoccupazione.

Per il resto, si deve tenere in considerazione il fatto che l'assunzione del lavoratore durante il biennio precedente dovrà corrispondere ai seguenti requisiti:

- mediante contratti temporanei, compresi quelli di formazione. Il riferimento a questi ultimi pare indicare che si prende in considerazione qualsiasi tipo di contratto temporaneo, compresi quelli di formazione (tirocinio o formazione), ma non il contratto a tempo indeterminato, neanche se precedente o successivo a contratti temporanei;

- mediante diversi contratti temporanei, al plurale, anche se pare opportuno estendere il caso in questione all'assunzione temporanea durante suddetto periodo con un unico contratto temporaneo di durata uguale o superiore a due anni, come nel caso di opere o servizi, oppure di carattere interinale (contratto di somministrazione). Infine, per la stipula del contratto a tempo indeterminato risulta irrilevante la causa di estinzione dell'ultimo contratto temporaneo o l'eventuale classificazione giudiziaria dell'impugnazione in caso di ricorso.

D'altra parte, il legislatore riformatore include fra i beneficiari del contratto analizzato anche i disoccupati che, durante il biennio precedente alla stipula del suddetto, siano stati interessati dall'estinzione di un contratto «a tempo indeterminato in un'azienda diversa». Si tratta, in questo caso, di porre rimedio alla situazione di disoccupazione, offrendo un'occupazione di qualità a coloro che ne hanno già avuta una in passato. L'idea è di ottenere il risultato rapidamente, in modo che i lavoratori interessati non rimangano intrappolati in una situazione di disoccupazione o temporaneità. Anche in questo caso, l'obiettivo è quello di far tornare i disoccupati nel mercato del lavoro attraverso la porta principale.

Per poter rientrare in questa categoria, i lavoratori dovranno essere stati titolari di «un contratto a tempo indeterminato» e «in un'azienda diversa» da quella in cui viene adesso stipulato il contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato.

Non vengono specificati dettagli circa la durata o l'estensione del precedente contratto a tempo indeterminato, ragion per cui tali fattori risultano irrilevanti agli effetti della stipula del nuovo contratto stabile. Parimenti sembra irrilevante la modalità di contratto a tempo indeterminato in questione: ordinario o di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato. Il fatto che si richieda che il contratto precedente sia stato con un'azienda diversa da quella con cui si stipula il nuovo contratto mira a evitare che possa trattarsi di una mera modifica del tipo di contratto per lo stesso datore di lavoro.

Per il resto, bisogna notare che:

- come nell'ultimo caso preso in analisi, non è richiesto un tempo di attesa in situazione di disoccupazione per poter stipulare il nuovo contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato, ragion per cui quest'ultimo può essere immediatamente successivo all'estinzione di quello precedente (e all'entrata in stato di disoccupazione) o venire stipulato in qualsiasi momento successivo alla stessa, con un termine massimo di due anni;

- non è necessario che il precedente contratto a tempo indeterminato sia l'ultimo del lavoratore, cioè quello che l'ha portato alla situazione di disoccupazione: infatti, successivamente, può aver usufruito di un altro contratto, temporaneo o a tempo indeterminato (in tal caso, sarà quest'ultimo a essere preso in considerazione come riferimento). La cosa importante è che il momento in cui si verificano lo stato di disoccupazione e l'offerta di un nuovo contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato sia compreso all'interno dei due anni seguenti all'estinzione di un precedente contratto a tempo indeterminato.

La valutazione che si ricava dall'analisi dei disoccupati ammessi a poter stipulare un contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato è quella di una generalizzazione di questo tipo di contratto. Non si tratta, in definitiva, tanto di promuovere l'occupazione stabile di determinate categorie sociali che si trovino in condizioni di difficoltà per l'accesso al mercato del lavoro, quanto di rendere tale accesso più agevole per il maggior numero di persone possibile. Ciò risulta evidente dalla flessibilizzazione dei requisiti per le categorie classiche e l'inclusione progressiva di ulteriori categorie, come quella delle donne (nel 2001) e di due ulteriori gruppi di disoccupati (nel 2010). L'obiettivo, in definitiva, è quello di far sì che quanto è stato predisposto a suo tempo, come un contratto per categorie particolari, ora diventi disponibile per tutti i lavoratori. Facendo un'analisi specifica, pare che l'unico gruppo escluso sarà quello cui appartiene una persona di sesso maschile, disoccupata, di età compresa tra 31 e 44 anni, non disabile, con meno di un mese di iscrizione ininterrotta alle liste di collocamento, e che durante i due anni precedenti alla stipula del contratto sia stata soggetta all'estinzione di un contratto a tempo indeterminato nella stessa azienda.

Il motivo per cui si continua ancora a mantenere, almeno formalmente, la tecnica dell'inclusione selettiva di certi gruppi è quello di evitare che possa dirsi che sia stata generalizzata la riduzione dell'indennità per licenziamento illegittimo rispetto a quella ordinaria. Detto ciò, è da criticare il fatto che il legislatore non abbia sfruttato l'iter parlamentare del RD-Legge 10/2010 per permettere direttamente la stipula del contratto analizzato per ogni disoccupato iscritto alle liste di collocamento.

b) lavoratori temporanei

Tenendo conto del fatto che la precarietà lavorativa interessa non solo i disoccupati, ma anche i lavoratori con contratto temporaneo, il legislatore ha

sempre considerato questi ultimi come soggetti idonei a usufruire dei benefici del nuovo contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato. Già nel 1997, infatti, il legislatore ha autorizzato la conversione in contratti a tempo indeterminato dei contratti temporanei attivi al momento dell'entrata in vigore del RD-Legge 8/1997, del 16 maggio, e inoltre di quelli stipulati l'anno successivo (fino al 17 maggio 1998). Trascorso tale termine, la prima disposizione addizionale [2.d) Legge 63/1997] prevedeva che la possibile conversione dei contratti temporanei in contratti a tempo indeterminato si articolasse attraverso la negoziazione collettiva. Analogamente, anche le successive riforme del 2001 e del 2006 hanno permesso, al margine della negoziazione collettiva, la stessa conversione dei contratti temporanei, formalizzati, nel primo caso, fino al 31 dicembre 2003, nel secondo, fino al 31 dicembre 2007.

Facendo seguito ai precedenti, il RD-Legge 10/2010, del 16 giugno, ha nuovamente riaperto il periodo di conversione dei contratti temporanei attivi al momento della sua entrata in vigore. Si prevede che il nuovo contratto a tempo indeterminato possa essere stipulato con «lavoratori che sono stati assunti nella stessa azienda attraverso un contratto di durata determinata o temporanea, compresi i contratti di formazione, stipulato precedentemente al 18 giugno 2010», sempre che la conversione avvenga prima del 31 dicembre dello stesso anno. Si tratta di un lasso di tempo molto breve che ha la finalità di ridurre, con effetto praticamente immediato, l'elevatissimo numero di contratti temporanei attualmente in essere (più di 13 milioni). Una volta scaduto tale termine, i lavoratori temporanei potranno accedere al contratto di promozione unicamente per altre vie (cioè se rientrano tra le categorie di cui si è detto al paragrafo precedente), ma non più mediante il processo di conversione.

Oltre all'ipotesi appena descritta, il legislatore attuale permette anche la conversione in contratti a tempo indeterminato dei contratti temporanei stipulati successivamente alla data menzionata precedentemente (18 giugno 2010), sempre che tale conversione avvenga prima del 31 dicembre 2011 e sia relativa a contratti che non abbiano avuto durata superiore ai sei mesi, salvo nel caso dei contratti di formazione (contratto per la formazione e tirocinio). Questa limitazione temporale nella durata del contratto convertibile è significativa, dato che il suo obiettivo è, da un lato, invogliare le parti a una pronta conversione, dall'altro, chiarire che i contratti temporanei di lunga durata, che spesso configurano una violazione della legalità, non sa-

ranno convalidati attraverso la loro trasformazione in contratti a tempo indeterminato. In realtà, una critica in tal senso era stata avanzata al legislatore nelle riforme precedenti, poiché tale possibilità temporale di conversione (di un contratto temporaneo in uno a tempo indeterminato) veniva interpretata come una sorta di regolarizzazione di assunzioni temporanee illecite o irregolari.

In ogni caso, a partire dall'1 gennaio 2012, non esisterà più la possibilità di convertire contratti temporanei in contratti a tempo indeterminato allo stesso modo del contratto qui analizzato. Detto ciò, posto che lo stesso articolo 3.6 del RD-Legge 10/2010 prevede che il governo valuti l'efficacia di tale contratto prima del 31 dicembre 2012, è prevedibile che in futuro si possa riaprire la possibilità di conversione di questi contratti.

Come novità, la legge 35 del 17 settembre 2010 aggiunge che le conversioni dei contratti con durata determinata o temporanea nei casi appena citati si considereranno valide «una volta trascorso il termine di venti giorni lavorativi stabilito dall'articolo 59.3 dello Statuto dei lavoratori, da contare a partire dalla data di conversione». Com'è noto, tale termine è quello di 20 giorni di cui dispone ogni lavoratore per impugnare un'estinzione contrattuale che consideri illegale (azione di licenziamento). Durante tale periodo, pertanto, la conversione non è ancora definitiva, poiché la persona può agire in opposizione a essa. Trascorso tale periodo, senza che venga attivata azione da parte dell'interessato, la conversione acquisisce piena validità.

2.2. La riduzione dell'indennità speciale per licenziamento per motivi oggettivi dichiarato illegittimo

Oltre allo speciale ambito soggettivo, praticamente universale, il tratto veramente distintivo del contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato è costituito dal fatto che, ove il licenziamento per motivi oggettivi venga dichiarato illegittimo, l'indennità spettante al lavoratore verrà corrisposta in misura ridotta. Com'è noto, il licenziamento per motivi oggettivi può essere impugnato come se si trattasse di un licenziamento per motivi disciplinari (articolo 53.3, Statuto dei lavoratori). Pertanto, se la domanda è accettata come pratica e in assenza di conciliazione preventiva, l'organo giurisdizionale può concludere il processo con una sentenza che dichiara la decisione di estinzione del rapporto di lavoro legittima, illegittima o nulla [articoli 55, 56 e 57, Statuto dei lavoratori; articoli 120-123 LPL (Ley de Procedimiento Laboral), Legge sul processo del lavoro].

Nel caso in cui i giudici decidano per la procedibilità, cioè per la legittimità del licenziamento, il lavoratore con contratto a tempo indeterminato (sia che si tratti del contratto ordinario che di quello di *fomento del empleo*), avrà diritto a un'indennità legale pari a venti giorni di salario per ogni anno di servizio prestato, per un massimo di dodici mensilità, che il datore di lavoro dovrà mettere a disposizione contemporaneamente all'invio della comunicazione scritta contenente il motivo del licenziamento, salvo che si tratti di causa giustificata relativa a motivi economici (e senza pregiudizio del diritto del lavoratore a pretenderla quando il licenziamento diventi effettivo) [articolo 53.1.b), Statuto dei lavoratori].

Nel caso in cui i giudici decidano per la nullità del licenziamento (che si ha in caso di licenziamento discriminatorio, contrario a diritti fondamentali e in alcuni altri casi previsti dal legislatore, ma non più, a partire dall'entrata in vigore del RD-Legge 10/2010), il lavoratore deve essere reintegrato nella posizione precedente e avrà diritto alla corresponsione dei salari corrispondenti al periodo che va dal licenziamento sino alla sentenza.

Infine, nel caso in cui il licenziamento venga dichiarato illegittimo, il datore di lavoro potrà disporre di due opzioni: reintegrare il lavoratore in azienda (cosa che, come avviene in Italia nell'ambito della tutela obbligatoria, normalmente non avviene) oppure produrre l'estinzione definitiva del contratto mediante il pagamento di un'indennità. In tutti e due i casi dovrà corrispondere le retribuzioni relative alla durata della controversia.

Nel caso in cui il datore di lavoro opti per il pagamento dell'indennità, tale indennità sarà sensibilmente più bassa nel caso del contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato rispetto a quella prevista per il contratto a tempo indeterminato «ordinario»: nel primo caso il datore di lavoro dovrà corrispondere un'indennità pari a 33 giorni di salario per ogni anno lavorato, fino a un massimo di 24 mensilità, mentre nell'ipotesi tipica e generale di licenziamento illegittimo tale indennità potrà raggiungere i 45 giorni di salario per ogni anno lavorato, fino a un massimo di 42 mensilità. Si tratta di un ammontare dell'indennità per licenziamento illegittimo tra le più alte in Europa. Tale ammontare sembra destinato a una futura riduzione oppure a essere relegato in secondo piano se si tiene conto della generalizzazione della nuova forma di contratto a tempo indeterminato di cui parliamo. A dire il vero, il legislatore del 2010 ha abilmente eluso la problematica relativa all'eventuale riduzione dell'indennità di 45 giorni annui in caso di licenziamento illegittimo. Probabilmente considerando il fatto che tale ridu-

zione si può ottenere, indirettamente, mediante il potenziamento del contratto che prevede un'indennità inferiore.

Si deve tener conto del fatto che l'indennità ridotta (33 giorni invece di 45) è prevista solo per il caso in cui il contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato si estingua per motivi oggettivi, mentre nel caso di estinzione per motivi disciplinari l'indennità rimane quella ordinaria di 45 giorni di salario per ogni anno lavorato. Ma è possibile che i datori di lavoro possano eludere la disposizione qualificando la cessazione del contratto come dovuta a motivi oggettivi, anche se i motivi reali sono di altra natura. Il legislatore, con la legge 35 del 17 dicembre 2010, ha stabilito che «quando il lavoratore dichiara che l'utilizzo del procedimento di licenziamento per motivi oggettivi non è conforme al diritto, perché il motivo reale del licenziamento è di tipo disciplinare, sarà dovere dello stesso provare la veridicità di questa affermazione». Questa regola appare logica e appropriata rispetto a quanto si verificava nella realtà.

La principale particolarità del contratto a tempo indeterminato che analizziamo, in definitiva, consiste nell'applicazione di un'indennità per licenziamento illegittimo inferiore a quella ordinaria. Essendo previsto solo per il caso di licenziamento per motivi oggettivi, il pagamento di tale indennità non diventa completamente effettivo, dato che è un requisito formale di questo tipo di licenziamento il fatto che il datore di lavoro abbia messo a disposizione del lavoratore, precedentemente, un'indennità di 20 giorni di salario per anno lavorato; abitualmente, nella pratica, si paga la differenza fino a raggiungere l'indennità legale corrispondente (sia quella ordinaria sia quella ridotta).

Come si è visto, tanto nel caso di reintegrazione quanto nel caso di pagamento dell'indennità (indipendentemente dal tipo di contratto a tempo indeterminato), il datore di lavoro deve pagare i salari corrispondenti al periodo dell'iter della pratica del procedimento di licenziamento che si conclude con la dichiarazione di illegittimità o di nullità di quest'ultimo. Ebbene, l'articolo 56.2 dello Statuto dei lavoratori permette al datore di lavoro di ridurre l'ammontare di tali salari (per qualsiasi tipo di licenziamento) nel caso che riconosca l'illegittimità del licenziamento e offra l'indennità al lavoratore, mettendola a sua disposizione presso il tribunale competente e avvisando al riguardo il lavoratore. Il vantaggio per il datore di lavoro consiste nel fatto che, in tal caso, dovrà corrispondere solo i salari corrispondenti al periodo intercorrente tra la data effettiva del licenziamento e quella del deposito del-

l'indennità. Non solo, tale indennità può addirittura convertirsi in annullamento dell'obbligo di pagamento di tali salari se il datore di lavoro agisce in modo scrupoloso e riconosce l'illegittimità, procedendo al deposito entro le 48 ore successive al licenziamento. In quest'ultimo caso, l'unico obbligo economico del datore di lavoro consisterebbe nel pagamento dell'indennità, ma senza alcuna indennità aggiuntiva per il periodo relativo all'iter del procedimento.

L'attuale RD-Legge 10/2010 completa il tenore della regolamentazione precedente del contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato, per chiarire che l'illegittimità che genera l'indennità inferiore e la possibile riduzione dei salari relativi al periodo di iter della pratica può essere tanto «quella dichiarata in giudizio» quanto «quella riconosciuta come tale dal datore di lavoro»; da ciò deriva il fatto che non è necessario che l'organo giurisdizionale si pronunci espressamente al riguardo, bensì è sufficiente un riconoscimento stragiudiziale. La regolamentazione originaria del contratto analizzato menzionava unicamente la prima possibilità, cosa che ha suscitato alcuni dubbi. Pertanto i tribunali del lavoro si sono dovuti pronunciare e lo hanno fatto nel senso che, adesso, viene accolto dal legislatore riformatore². Detto ciò, la questione era già stata chiarita, in parte, con l'articolo 10 della legge 43/2006 mediante l'inserzione di un nuovo comma nell'articolo 4 della prima disposizione addizionale della legge 12/2001 (che regola il contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato). Secondo tale disposizione, se si procedesse secondo quanto disposto dall'articolo 56.2 dello Statuto dei lavoratori, il datore di lavoro dovrebbe depositare, presso il tribunale del lavoro (*juzgado de lo social*, pretura/sezione distaccata delle controversie di lavoro), la differenza tra l'indennità già ricevuta dal lavoratore [secondo l'articolo 53.1.b) della stessa legge] e quella di 33 giorni.

Stando così le cose, ora è chiaro che il regime speciale della limitazione dei salari relativi al periodo di iter della pratica vale anche quando, nel contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato, l'illegittimità del licenziamento per motivi oggettivi sia riconosciuta direttamente dal datore di lavoro, senza necessità di sentenza giudiziaria previa.

D'altra parte, la terza disposizione transitoria del RD-Legge 10/2010 prevede una regola speciale per i contratti a tempo indeterminato (ordinari o

² Così, tra le altre, le sentenze del Tribunale superiore di giustizia catalano (Tsj) del 20 marzo 2003 (PROV 130233) e della Cantabria del 17 novembre 2005 (AS 3427).

speciali) che vengano stipulati successivamente alla sua entrata in vigore. Tale regola consiste nel fatto che, quando i contratti precedentemente menzionati si estinguono per motivi previsti dagli articoli 51 e 52 dello Statuto dei lavoratori (licenziamento collettivo o per motivi oggettivi) o dall'articolo 64 della legge 22 del 3 luglio 2003, detta legge fallimentare [ley concursal; riguardante le pratiche di modifiche sostanziali di condizioni di lavoro o di sospensione o estinzione collettiva presentate innanzi al giudice con competenza commerciale/fallimentare (juez de lo mercantil) quando il datore di lavoro è interessato da fallimento], una parte dell'indennità che deve essere corrisposta al lavoratore sarà pagata direttamente dal Fondo di garanzia salariale (Fondo de garantía salarial, articolo 33 dello Statuto dei lavoratori). Tale parte si tassa per un ammontare equivalente a otto giorni di salario per anno di servizio, suddividendo in quote mensili i periodi di tempo inferiori all'anno. Poiché il salario può cambiare di anno in anno, sembra chiaro che il totale di tali giorni di salario può, allo stesso modo, variare di anno in anno. Logicamente, l'indennità totale verrà calcolata in funzione dell'ammontare per anno di servizio e i limiti stabiliti legalmente in base al tipo di estinzione in questione e della sua classificazione giudiziaria o aziendale.

Il pagamento di una parte dell'indennità da parte del Fondo è previsto unicamente per i contratti che abbiano avuto durata superiore a un anno. Pertanto, se il contratto ha durata inferiore, l'unico responsabile del pagamento dell'indennità sarà il datore di lavoro. Inoltre, è prevista l'irrelevanza del numero di lavoratori dell'impresa, il che, tuttavia, deve essere interpretato in considerazione del fatto che è richiesto un numero minimo di lavoratori per poter rientrare nell'ambito del «licenziamento collettivo». Per quanto si affermi che il numero dei lavoratori è irrilevante, dovranno essere rispettate almeno le percentuali previste dall'art. 51 dello Statuto dei lavoratori.

Il finanziamento di questa misura a carico del Fondo è previsto per un periodo transitorio, ossia finché non entrerà in funzione il cosiddetto «Fondo di capitalizzazione» (Fondo de capitalización), regolato nella seconda disposizione finale del citato RD-Legge 10/2010. Secondo tale norma, il governo spagnolo, entro il termine massimo di un anno a partire dall'entrata in vigore del citato RD, dovrà approvare un «progetto di legge attraverso cui, senza incremento dei contributi aziendali, venga regolata la costituzione di un Fondo di capitalizzazione per i lavoratori, mantenuto per tutta la loro vita lavorativa, da una quantità equivalente a un numero di giorni di salario per anno di servizio da determinare».

Tale regolamentazione dovrà riconoscere il diritto del lavoratore a rendere effettivo il pagamento delle quantità accumulate in suo favore nel Fondo di capitalizzazione quando si verificano i casi di licenziamento, mobilità geografica o si sviluppino attività di formazione. Fuori da tali ipotesi, ovvero se, pur avendone diritto, il lavoratore non riceverà l'intero ammontare accumulato in suo favore, egli avrà diritto alla parte restante al momento del pensionamento. In ogni caso, l'istituzione di questo Fondo presenta vantaggi per entrambe le parti, compreso il datore di lavoro, dato che l'indennità che il datore di lavoro sarà tenuto a corrispondere in caso di licenziamento si ridurrà automaticamente di un numero di giornate per anno di servizio equivalente a quello che sarà stabilito con la costituzione del Fondo in questione.

Data l'urgenza di istituire il Fondo, il governo spagnolo ha indicato come data limite per la sua entrata in funzione il 1° gennaio 2012. Occorrerà vedere se i termini saranno rispettati.

2.3. *Limiti all'utilizzo del contratto*

Considerati i vantaggi economici derivanti dalla riduzione dell'indennità per il licenziamento oggettivo dichiarato illegittimo, il contratto per la promozione dell'assunzione a tempo indeterminato è nato con alcune limitazioni per il suo utilizzo. Limitazioni tuttora in vigore. Nella prima regolamentazione (con il RD-Legge 8/1997) è stata proibita la stipula di questo contratto alle aziende che «nei dodici mesi precedenti [...] abbiano realizzato estinzioni di contratti di lavoro per motivi oggettivi dichiarati illegittimi con sentenza giudiziaria o che abbiano intrapreso un licenziamento collettivo».

Tale limite di utilizzo non comportava una minaccia per l'esito del contratto, dato che:

- aveva valore solo *ad futurum*, ossia in relazione alle estinzioni e ai licenziamenti che si sarebbero prodotti successivamente all'entrata in vigore della norma;
- anche il periodo preso in considerazione era limitato: un anno;
- faceva riferimento unicamente alla copertura dei posti della stessa categoria o gruppo professionale relativo agli interessati da suddette estinzioni;
 - riguardava solo lo stesso centro o centri di lavoro in cui si erano prodotte le estinzioni;
- non si applicava nel caso di licenziamento collettivo, quando la stipula del contratto di promozione dell'assunzione a tempo indeterminato

fosse stata patteggiata con i rappresentanti dei lavoratori durante il periodo di consultazione. Logicamente, nel contesto di una pratica di regolamentazione del lavoro, i datori di lavoro e i rappresentanti dei lavoratori devono disporre di libertà sufficiente per negoziare sbocchi lavorativi e piani di contrattazione per il futuro senza essere influenzati da restrizioni legali.

Lo scopo di tale limitazione era chiaro: impedire che i datori di lavoro iniziassero, successivamente all'entrata in vigore della norma, a licenziare i lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato ordinario per poi assumerli nuovamente attraverso il nuovo contratto. Evidentemente tale rischio (o tentazione) sembrava plausibile, tenendo conto sia della riduzione dell'indennità per licenziamento sia degli altri incentivi che accompagnavano l'assunzione.

Detto ciò, così com'è accaduto per quanto riguarda l'ambito di applicazione soggettiva del contratto, anche tali restrizioni sono state «flessibilizzate» in occasione delle successive modifiche dell'istituto.

La riforma del 2001 ha ridotto, da 12 a sei mesi, il periodo durante il quale il datore di lavoro era impossibilitato a effettuare assunzioni. La riforma del giugno 2010, invece, prevede che la limitazione menzionata non sia applicabile quando le estinzioni dei contratti si siano verificate prima del 18 giugno 2010, ossia prima dell'entrata in vigore del RD 10/2010. Attraverso tale disposizione, si tenta di eliminare possibili restrizioni alla stipula del contratto analizzato e di permettere che venga utilizzato anche se l'azienda ha agito in modo irregolare in precedenza.

Detto ciò, è opportuno segnalare un elemento che, al contrario, rappresenta un irrigidimento delle restrizioni. Mentre, finora, i licenziamenti che venivano presi come riferimento per impedire la stipula del nuovo contratto nel periodo antecedente le nuove assunzioni erano quelli fondati sul motivo oggettivo e quelli collettivi, con l'ultima riforma viene incluso anche quello «per motivi disciplinari». Ciò si desume inequivocabilmente dal tenore della norma che fa riferimento all'estinzione del rapporto per «licenziamento riconosciuto o dichiarato illegittimo o per licenziamento collettivo». L'uso del termine generico «licenziamento» consente di considerare incluse le due modalità: sia il licenziamento per motivi illegittimi sia quello disciplinare.

Per il resto, si segnala che viene chiarito espressamente che l'illegittimità di tali licenziamenti può essere quella dichiarata da un giudice o quella ricono-

sciuta direttamente dal datore di lavoro, e si mantiene solamente la limitazione per il caso in cui l'assunzione avvenga per ricoprire posti dello stesso gruppo o categoria professionale rispetto a quelli interessati dai licenziamenti precedenti e per lo stesso centro o centri di lavoro.

Le strategie innovative delle imprese manifatturiere in Emilia-Romagna

Massimiliano Mazzanti, Sandro Montresor, Paolo Pini

1. Introduzione

Negli ultimi venti anni l'economia dei principali paesi industrializzati è stata attraversata da una molteplicità di fenomeni innovativi. Le caratteristiche distintive dei processi innovativi sono almeno tre: il ruolo prevalente della *conoscenza* incorporata in capitale materiale e immateriale; l'associarsi dei *cambiamenti organizzativi* ai cambiamenti tecnologici incorporati in beni strumentali; la *pervasività* in contesti locali e globali del fenomeno innovativo declinato in termini tecno-organizzativi. Il nostro paese, anche in contesti regionali storicamente virtuosi, si confronta con difficoltà con i processi di cui sopra.

Negli anni recenti è noto come due tesi si siano confrontate circa le performance del sistema produttivo italiano. Da un lato la tesi del «declino», che enfatizza la perdita di competitività del sistema italiano, attestato dai bassi tassi di crescita di medio periodo del reddito e dalla stagnazione della produttività, sia assoluta sia relativa, se rapportata ai maggiori

* Massimiliano Mazzanti è docente di Economia politica nella Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara.

Sandro Montresor è docente di Economia politica nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Bologna.

Paolo Pini è docente di Economia politica nella Facoltà di Economia dell'Università di Ferrara.

Il lavoro rappresenta una sintesi dei risultati ottenuti nell'ambito del rapporto *Valutazione dell'impatto del programma per le attività produttive 2003-2005 (Azione 3.1.A) sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, i cui autori sono Davide Antonioli (Università di Ferrara), Annaflavia Bianchi (Fondazione Faber e Università di Ferrara), Massimiliano Mazzanti, Sandro Montresor, Paolo Pini (coordinatore). La ricerca è stata cofinanziata da Università di Ferrara e Regione Emilia-Romagna. Si ringrazia Silvano Bertini, responsabile del servizio Politiche di sviluppo economico della Direzione generale Attività produttive, commercio e turismo.

paesi industriali con cui il nostro paese si confronta (Banca d'Italia, 2003; Ciocca, 2003; Faini, 2004; Brandolini, Bugamelli, 2009). Dall'altro è stata contrapposta la tesi della «trasformazione», che evidenzia invece significativi cambiamenti di struttura e di comportamento delle imprese italiane negli ultimi dieci anni, cambiamenti che spiegherebbero il relativo successo del made in Italy sui mercati internazionali, attestato anche dalle buone performance delle esportazioni italiane in una fase lunga di euro forte (Fortis, Quadrio Curzio, 2006; Fortis, 2009; Quintieri, 2007; Coltorti, 2006; Ginzburg, 2005; Ginzburg, Bigarelli, 2008).

La trasposizione di tali tesi può essere effettuata anche al sistema produttivo dell'Emilia-Romagna, ma la chiave interpretativa dei risultati dell'economia regionale può assumere una sfumatura diversa e non attagliarsi perfettamente ad alcuna delle due tesi sopra ricordate. Il sistema produttivo regionale, nonostante abbia risentito pesantemente della attuale congiuntura negativa, ha mostrato anche forti caratteri di solidità strutturale, contenendo gli effetti della crisi sul mercato del lavoro e salvaguardando la robustezza del sistema industriale (Regione Emilia-Romagna, Unioncamere, 2009). Ciò che emerge con nitidezza dalla lettura dei dati aggregati, al di là dei risultati congiunturali, è che la performance del sistema produttivo dell'Emilia-Romagna risulta da due sentieri che appaiono abbastanza divergenti: da un lato i settori industriali, che, trainati dalla componente estera della domanda, fanno registrare una crescita del valore aggiunto a tassi ben più elevati della media nazionale, con guadagni significativi anche in termini di occupazione; dall'altro i settori del terziario, che frenano la crescita con dinamiche della produttività spesso negative, compensate da una forte intensità occupazionale dell'aumento del valore aggiunto. Ne risulta ciò che definiamo una *crescita sbilanciata* a livello regionale negli ultimi anni: una crescita sostenuta dai settori industriali, che registrano più elevati tassi di incremento del valore aggiunto e anche dell'occupazione rispetto alla media nazionale, e sostenuta dall'andamento delle esportazioni, ma frenata dai settori dei servizi, che invece registrano dinamiche negative della produttività, pur con andamenti occupazionali positivi¹.

¹ Vedi su questi temi il contributo *Produttività, innovazione e relazioni industriali: fattori di crescita dell'Emilia-Romagna*, di Davide Antonioli, Annaflavia Bianchi, Massimiliano Mazzanti e Paolo Pini, pubblicato in questa rivista nel 2010.

2. Innovazione e performance

La competitività del sistema industriale dell'Emilia-Romagna, letta con la lente dell'indagine effettuata dal team di ricerca dell'Università di Ferrara sulle imprese manifatturiere con almeno 20 addetti, sembra reggersi su due pilastri: le politiche strategiche sul terreno dell'*organizzazione* della produzione e le politiche strategiche sul terreno dello *sviluppo tecnologico*. Questi emergono come due fattori di competitività (*drivers*) cruciali, alla base delle dinamiche di produttività e redditività delle imprese. Esse sono accompagnate da altri fattori strategici a livello di impresa, quali la diffusione di *tecnologie dell'informazione e della comunicazione*, le politiche di *formazione*, le strategie di *innovazione ambientale* e quelle di *internazionalizzazione*, che sviluppano sinergie e complementarità robuste; al contempo trovano radicamento in un tessuto produttivo, sociale e istituzionale ove operano altri attori, tra cui le università, una rete di soggetti pubblici a sostegno dello sviluppo e del trasferimento tecnologico, un sistema volto all'inclusione piuttosto che all'esclusione. In altri termini, si coniugano con un insieme di fattori che costituiscono assieme, ma non per semplice sommatoria, il capitale sociale della regione. Le diverse strategie innovative affiancano punti di *forza* e di *debolezza*, come l'evidenza empirica ci racconta, al contempo si riconosce forte il ruolo delle *complementarietà* tra le strategie innovative.

2.1. Punti di forza delle strategie innovative

- Sul fronte dell'innovazione organizzativa si registra una discreta diffusione di attività di *outsourcing* e di *networking* con altre imprese e di *best work practices*, che rappresentano elementi strategicamente rilevanti per la creazione e il consolidamento di vantaggi competitivi. Le cosiddette *best work practices*, distinte in nuove pratiche di organizzazione della produzione e del lavoro, sono generalmente adottate in *bundles*, ovvero in gruppi, per generare mediante le complementarità apprezzabili effetti sulla performance economica d'impresa.

- Legata al *tema* del cambiamento organizzativo, ma con rilevanti elementi sinergici esplicabili in associazione con altre tipologie di innovazione, quali le *tecnologie dell'informazione e della comunicazione* e l'innovazione tecnologica, ricordiamo la strategia d'impresa sulla formazione dei dipendenti, che è decisamente estesa (il 90 per cento delle imprese ha attivato percorsi di

formazione nel periodo 2006-2008) e che costituisce un ulteriore pilastro innovativo, in quanto essenziale nel determinare e costruire gli *skills* e le competenze dei lavoratori.

- Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, indagata ponendo attenzione a variabili di input e di output tecnologico, emerge che le imprese hanno realizzato negli ultimi tre anni (2006-2008) sforzi rilevanti per lo sviluppo tecnologico, in termini di aree di intervento su cui indirizzare le risorse economiche e di collaborazioni poste in opera per ricerca, progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e processi. Si rimarca che la «funzione di innovazione», cioè il legame tra ricerca e sviluppo – risorse investite – e *networking* da un lato, e output tecnologico dall'altro, appare molto robusta.

- Sul terreno degli strumenti delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione di cui in media l'impresa è dotata, non vi è dubbio che il sistema regionale si collochi nella fascia alta in un raffronto nazionale.

- Sul fronte della internazionalizzazione «in entrata» (la partecipazione estera in imprese regionali) si segnala come la regione sia stata, nel periodo considerato (2006-2008), centro di rilevanti interessi degli investitori esteri nel settore manifatturiero, anche al di là delle criticità del sistema-paese a questo riguardo. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione «in uscita» (misurata dagli investimenti diretti esteri), anche l'inserimento delle imprese emiliano-romagnole in catene globali del valore risulta del tutto apprezzabile, pari al 18 per cento circa del totale delle imprese regionali.

- Sul versante della innovazione ambientale, riconosciamo un quadro sostanzialmente dicotomico. Tuttavia, l'aspetto positivo di principale rilevanza risiede nella sufficiente performance complessiva del sistema produttivo regionale in termini di azioni innovative *green*.

2.2. Punti di debolezza delle strategie innovative

- Le cosiddette *best work practices*, che esercitano i loro effetti positivi sulla performance d'impresa soprattutto quando introdotte per i gruppi di lavoro, sono prevalentemente indirizzate ai singoli dipendenti, perdendo così in parte la loro vocazione e la loro efficacia.

- La formazione, sebbene diffusa, risulta perlopiù orientata a creare competenze tecnico-specialistiche, trascurando così quegli aspetti organizzativo-relazionali di fondamentale importanza all'interno di contesti organizzativi non tradizionali.

- Un aspetto critico per l'innovazione tecnologica è costituito dal fatto che la gran parte delle imprese dichiara che l'innovazione realizzata è nuova solo per l'impresa (55 per cento delle aziende), non per il mercato o settore, e neppure nuova in assoluto. Possiamo interpretare questo fenomeno come processo di adozione di tecnologie esistenti che vengono adattate al processo o prodotto dell'impresa.

- Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per quanto diffuse, trovano un forte limite nella tipologia di applicazione/utilizzo. Infatti, in prevalenza sono utilizzate per fornire informazioni e acquisirle, ma sono scarsamente implementate per la gestione e l'integrazione dei processi produttivi.

- Sulle strategie di internazionalizzazione si rileva la criticità associata alla delocalizzazione produttiva che, dati i mercati di sbocco, sembra guidata da strategie *cost-saving*.

- Infine, sulla innovazione ambientale risulta ancora scarsamente diffuso l'impegno su specifiche voci, quali ad esempio la riduzione di Co2 o le certificazioni ambientali, che vedono coinvolte solo il 10-15 per cento delle imprese.

2.3. L'integrazione tra strategie innovative: la rilevanza delle complementarità

Il quadro che emerge dall'analisi su innovazione e performance economica d'impresa chiude concettualmente il percorso di ricerca che va dalla determinazione dei legami tra le sfere innovative alla verifica dei nessi che le diverse sfere hanno con la performance economica d'impresa. L'input per il management d'impresa risulta chiaro, così come quello per i *policy maker*, locali e non:

- da una parte, il consolidamento di vantaggi competitivi che si traducono in maggiore produttività e redditività passa attraverso una strategia innovativa che riconosca e sfrutti l'esistenza di complementarità e sinergie tra le diverse attività innovative;

- dall'altra, politiche di incentivazione all'innovazione, anche attraverso strumenti di *public procurement*, dovrebbero tenere in considerazione i legami sinergici esistenti tra le diverse sfere di innovazione.

Sotto questo profilo, dunque, l'azione integrata di politiche pubbliche e delle associazioni di interesse può rivelarsi fondamentale per colmare gap di competitività che possono emergere dall'adozione di strategie innovative poco integrate che trascurino il «capitale» organizzativo.

3. Politiche economiche e strategie per il futuro

A fianco dei diversi elementi positivi che la ricerca condotta mostra per il tessuto produttivo dell'Emilia-Romagna, emergono anche alcune criticità, la cui segnalazione potrà fornire spunti di riflessione sia per il management d'impresa sia per l'elaborazione di interventi di politica economica e industriale.

La debolezza mostrata dal settore terziario, accompagnata dalla flessione degli investimenti industriali, da un andamento modesto della domanda interna, da un crescente ricorso a contratti di lavoro atipici, spesso a basso contenuto di *skill* e quindi valore aggiunto, presenti soprattutto nel settore dei servizi, portano a far emergere segnali di difficile mantenimento e ripresa delle quote di mercato delle imprese regionali, e a sottolineare alcune fragilità del sistema economico regionale. L'andamento negativo della produttività nei servizi può tradursi in un elemento di freno alla crescita anche dei settori industriali, sia in quanto impone una penalizzazione rispetto ai concorrenti europei in termini di costi maggiori che le imprese industriali si trovano a sopportare, sia in quanto fornisce un apporto limitato all'avvio di percorsi di sviluppo dell'offerta di prodotti integrati ai servizi, di nuove linee di attività basate in misura più ampia sull'offerta di servizi.

Per contrastare il freno alla crescita e alla competitività provocato dalle dinamiche registrate nei settori dei servizi è necessario elaborare sforzi mirati, orientati a modernizzare e innalzare la produttività nei settori più sofferenti, anche con il ricorso a un impiego più massiccio e diffuso di soluzioni basate su strumenti e sistemi di gestione delle informazioni e delle comunicazioni, accrescendo la qualificazione degli occupati nei settori dei servizi, studiando forme di integrazione e di contributo trasversale dei servizi alle attività industriali, alle attività innovative.

Il sistema produttivo regionale non riesce ancora a esprimere una dinamica innovativa di livello soddisfacente per affrontare la crescente competitività nazionale e internazionale: un segmento consistente delle imprese, soprattutto di media dimensione, mostra impegni rilevanti e risultati tangibili nel percorso innovativo, ma le condizioni di contorno, gli elementi di contesto necessari per abilitare scelte e comportamenti innovativi delle imprese risultano carenti se confrontati con altre aree d'Italia e soprattutto con la dotazione media europea. A questa osservazione si ag-

giunge il freno all'impegno nel processo innovativo derivante dal frequente non raggiungimento della soglia dimensionale minima da parte delle singole imprese necessaria a intraprendere attività di ricerca, azioni innovative e collaborazioni in questi ambiti, con soggetti esterni all'impresa. Nell'attuale congiuntura, una «uscita» contrassegnata da una debole crescita economica e occupazionale rischia di essere strutturalmente fragile, difficilmente sostenibile.

Date le criticità emerse, la sopravvivenza dell'attuale sistema industriale regionale può effettivamente rappresentare un traguardo? A un esame accurato dei punti di forza e delle criticità del sistema regionale, ciò non sembra sufficiente. È necessario guardare più avanti, proiettare i rischi connessi alle criticità emerse e affrontarle, individuare alleati oltre frontiera con i quali rafforzare il proprio posizionamento sui mercati internazionali, intraprendere percorsi di investimento anche totalmente nuovi e di trasformazione profonda dell'attuale specializzazione settoriale. Osservando la localizzazione geografica delle esportazioni italiane e regionali, salta agli occhi una presenza ancora marginale delle imprese in macroaree a elevata crescita, Asia in primis, ma anche i paesi dell'Africa mediterranea e dell'America latina. Anche per accrescere il presidio di questi mercati caratterizzati da alti tassi di crescita, la strada necessaria potrebbe essere quella delle alleanze strategiche con partner complementari, o anche concorrenti, l'aggregazione della cui offerta di prodotti potrebbe rendere accessibili mercati altrimenti sproporzionati per dimensione rispetto alla taglia tipica delle imprese regionali. Una riflessione decisa e partecipata su queste criticità, approfondimenti di ricerca specifici su ciascun punto, e l'elaborazione di percorsi individuali e collettivi per dare risposta alle aree di fragilità individuate, sembrano passi urgenti e nettamente alternativi all'attesa passiva che la crisi si esaurisca.

Come trasformarsi per fare cosa? L'integrazione servizi-industria va giocata su terreni nuovi. Guardiamo ad altri paesi industrializzati: alcuni puntano su salute e cura della persona, altri su ambiente e salvaguardia delle risorse naturali, altre nazioni (anche più piccole) sulla produzione, lo scambio, la valorizzazione e l'applicazione di saperi. L'Italia, e la regione Emilia-Romagna in particolare, dovrebbe rivolgere una maggior attenzione a queste aree di attività più dinamiche, e in aggiunta anche al tema del rafforzamento dell'identità delle comunità, dei servizi alle comunità, da coniugare con creatività e convivenza, ricchezza della diversità.

Quali traiettorie innovative perseguire, oltre ai due principali pilastri già consolidati (organizzazione e tecnologia) e da preservare? Di certo le opportunità da cogliere sul «lato verde» dell'economia non sono poche. Allo stato attuale le caratteristiche deflattive del ciclo, la necessità di abbattere le tasse sul lavoro e sulle imprese, il sostegno alla ricerca, sono punti a favore di una riforma fiscale basata sulle tasse ambientali. Queste ultime (non energetiche) generano più benefici sociali che non costi, ma sono oggi assolutamente minoritarie sia in Europa sia in Italia, e in calo in termini reali (circa 0,05 per cento del Pil). Gli spazi per aumentare queste imposte sono ampi. Il peso della riforma in termini di Pil, anche per «riciclare» il gettito al fine di generare vari dividendi economico-ambientali, dovrebbe essere del 3-4 per cento. Pur essendo forte l'enfasi della Commissione Europea sulla visione di un'Europa come *green investing society*, la loro applicazione e diffusione può essere più efficace imitando le esperienze già presenti e coordinando azioni tra Stati, in modo tale da ritagliare ogni politica sulle base delle necessità e specificità nazionali. Importante ricordare che in un contesto (fiscale) decentralizzato come quello italiano, gran parte delle competenze di politica ambientale sono sul piano regionale: le Regioni, soprattutto quelle grandi, potrebbero implementare loro specifiche riforme fiscali. Tali riforme fiscali ambientali cambiano l'assetto dei prezzi relativi dell'economia e dei vantaggi competitivi, creando possibilità di investimento. Aree di (nuova o riqualificata) specializzazione per il contesto italiano, da coniugarsi intrinsecamente con un livello di politica pubblica fortemente orientato su innovazione-ricerca-conoscenza-ambiente, possono essere, in primo luogo: *efficienza energetica (nell'edilizia, nuovi o vecchi immobili), rinnovabili, e, sul piano settoriale, l'alimentare e i trasporti, pubblici e privati.*

Politiche pubbliche a livello nazionale e locale devono necessariamente coniugarsi in questo momento storico offrendo prospettive credibili. Usando metafore che ormai ricorrono nel discorso pubblico, guidare la politica economica «navigando a vista» può essere sufficiente nel breve periodo, soprattutto in momenti eccezionali. Tuttavia, i *policy makers* non solo devono amministrare il presente, ma hanno l'obbligo e il dovere di fornire visioni per il futuro che si traducano in un quadro di politica economica di medio-lungo termine caratterizzato da un certo grado di «certezza», al fine di restituire agli attori sociali delle aspettative, senza le quali non c'è programmazione e non ci sono piani industriali.

4. La valutazione di una azione di politica regionale a sostegno dell'innovazione nelle imprese

Un importante strumento a sostegno delle strategie innovative delle imprese manifatturiere è il Programma regionale per la ricerca industriale, innovazione e trasferimento tecnologico (Priitt) della Regione Emilia-Romagna. L'obiettivo di fondo della strategia regionale di contribuire al consolidamento di una comunità regionale della conoscenza e dell'innovazione è perseguito fondamentalmente agendo su due fronti: aiutare e stimolare le imprese, singolarmente, in consorzi, in rete, in filiere, a impegnarsi in progetti innovativi – di prodotto, di processo, organizzativi – e condurre i soggetti della ricerca a orientarsi maggiormente alla ricerca industriale, ad affiancare sistematicamente alle proprie attività di ricerca l'impegno allo sviluppo, l'individuazione di terreni di applicazione di concerto con le imprese, dei nuovi problemi cui i risultati di ricerca possono dare risposta.

L'azione A della misura 1 (Progetti di ricerca industriale e di sviluppo precompetitivo) del Priitt è un intervento pubblico a sostegno dei progetti di ricerca industriale e di sviluppo precompetitivo, che punta a rafforzare il sistema produttivo e imprenditoriale regionale verso la ricerca industriale, a sostenere gli investimenti in ricerca, a promuovere e consolidare le relazioni di scambio e di collaborazione tra gli attori del sistema regionale dell'innovazione e della ricerca.

L'azione ha i seguenti obiettivi:

- stimolare le attività di ricerca e di sviluppo precompetitivo delle imprese regionali, in ambiti tecnologici prioritari per il rafforzamento del sistema produttivo regionale;
- favorire la creazione di nuova occupazione nel settore della ricerca industriale;
- rafforzare i rapporti tra imprese e università ed enti di ricerca, sostenendo forme di collaborazione volte al trasferimento di conoscenze;
- promuovere la ricaduta industriale e tecnologica sul tessuto produttivo regionale della ricerca scientifica;
- stimolare l'adozione di forme di tutela della proprietà intellettuale e dei risultati della ricerca da parte delle imprese regionali.

La raccolta e costruzione di dati sulle strategie innovative delle imprese manifatturiere e sulla performance d'impresa effettuata a livello di singola azienda ha permesso di realizzare una analisi ai fini della valutazione dell'ef-

fetto di una azione di politica regionale per l'innovazione. Per una illustrazione dettagliata dell'analisi condotta si rimanda al Rapporto. Qui si riportano i risultati principali e si tratteggiano alcune riflessioni sulle linee di intervento pubblico che da essi scaturiscono.

Mantenendo la visione ampia dell'innovazione, declinata in diverse sfere di attività (tecnologica, organizzativa, formazione, informazione e comunicazione, ambientale, internazionalizzazione), si è condotta una analisi comparativa delle strategie innovative, dei comportamenti innovativi e dei benefici raccolti dalle imprese che hanno ricevuto finanziamenti all'innovazione e delle imprese che non hanno ricevuto sostegno regionale all'innovazione, per cogliere le specifiche ricadute che l'Azione 3.1.A ha avuto sulle imprese beneficiarie.

L'effetto del finanziamento pubblico sui progetti presentati dalle imprese è stato valutato in termini di addizionalità, ovvero di ciò che si verifica in seguito all'intervento pubblico e che non si sarebbe verificato in sua assenza. L'addizionalità è stata analizzata su tre dimensioni (input, output e comportamentale), sia sugli obiettivi specifici della politica pubblica previsti nel bando sia su obiettivi che abbiamo definito come «complementari» a quelli previsti dal bando.

I risultati evidenziano il successo della policy nel raggiungere gli obiettivi predeterminati nel bando per la partecipazione al programma di finanziamento pubblico, obiettivi che coprono tutte e tre le dimensioni della addizionalità. Le imprese che hanno ricevuto il finanziamento pubblico mostrano le caratteristiche attese: sono imprese più attive in ricerca e sviluppo, e sono in grado di attivare collaborazioni con istituzioni che rappresentano gli elementi fondanti dell'attività di ricerca di base. I vantaggi della policy, quindi, non si registrano solo per le singole imprese beneficiarie, ma si riflettono anche a livello sistemico, poiché coinvolgono altri attori istituzionali molto rilevanti per il sistema produttivo regionale, quali università e istituti di ricerca. Grazie probabilmente anche all'attività di *networking* con università e centri di ricerca incentivata dalla policy, le imprese beneficiarie sono in grado di generare innovazioni nuove per il mercato/settore in cui operano o per il mondo in misura significativamente maggiore rispetto alle imprese che non hanno beneficiato del contributo regionale, fornendo indicazioni positive sulla loro capacità di competere anche sui mercati internazionali. Inoltre, possiamo affermare che le imprese beneficiarie tendono a scostarsi da quel comportamento in materia di innovazione, diffuso a livello regionale,

che può essere definito di semplice «adozione» di innovazioni già esistenti sul mercato e che può generare alcune criticità a livello competitivo.

Vi è, inoltre, un insieme di obiettivi complementari che si riferiscono, in particolare, alle dimensioni dell'output e del comportamento d'impresa, che vengono in parte raggiunti. Tali obiettivi non rientrano esplicitamente tra quelli di policy, ma sono indicatori della capacità del programma di finanziamento pubblico di contribuire a rendere il sistema produttivo complessivo più innovativo su tutte le sfere di innovazione e, quindi, più competitivo, sia nel breve sia nel lungo periodo, sebbene la crisi economica e alcune criticità nelle strategie complessive di innovazione impediscano (almeno nel breve periodo) di «vedere» effetti sulla performance economica d'impresa. In merito agli obiettivi complementari, rispetto a quelli diretti previsti dalla *policy*, si registra una interessante presenza di addizionalità della policy sulla dimensione comportamentale.

L'impresa beneficiaria mostra un approccio decisamente più dinamico in tema di strategia innovativa rispetto al gruppo di controllo: amplia e approfondisce la gamma di competenze dei dipendenti attraverso i programmi di formazione; adotta più diffusamente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione ed è più aperta ai mercati internazionali. In sintesi, l'impresa beneficiaria sembra essere più «attrezzata» ad affrontare non solo le sfide immediate portate dalla crisi, ma anche e soprattutto le sfide di medio e lungo periodo che la crisi porta con sé.

In sintesi, l'analisi realizzata porta a sostenere che la policy ha effettivamente raggiunto diversi dei propri obiettivi. Le imprese beneficiarie sono più attive sul fronte dell'investimento di risorse in ricerca e sviluppo, attivano un maggior numero di collaborazioni con università e centri di ricerca e hanno la capacità di generare innovazioni che sono nuove oltre l'impresa. L'evidenza suggerisce inoltre che l'impatto della policy si è esteso anche su altre sfere di innovazione, inducendo un cambiamento nel comportamento d'impresa e rendendo le imprese beneficiarie più attive e dinamiche dal punto di vista delle strategie innovative.

Le criticità emerse relativamente alla performance d'impresa (influenzata dalla crisi abbattutasi sul sistema economico proprio quando le imprese beneficiarie erano in procinto di trarre i vantaggi derivanti dallo sforzo innovativo) e al cambiamento organizzativo portano a supporre che le imprese beneficiarie non abbiano potuto sfruttare pienamente i benefici dell'innovazione tecnologica perché non sono state in grado o non hanno ritenuto oppor-

tuno introdurre tutti quei cambiamenti organizzativi complementari all'attività di ricerca e sviluppo e di innovazione tecnologica intrapresa.

Alla luce dei risultati dell'analisi di valutazione condotta, i punti di riflessione relativi alle caratteristiche delle politiche future a sostegno dell'innovazione e le raccomandazioni possono essere articolati come segue:

- continuare con strumenti a sostegno di comportamenti innovativi sinergici, orientati al *networking* e cooperativi;
- puntare ad accrescere il numero di imprese coinvolte in processi innovativi cooperativi;
- puntare ad abbassare la soglia dimensionale delle imprese che accedono al sostegno all'innovazione, cioè delle imprese che partecipano a processi innovativi cooperativi;
- intensificare le azioni a supporto dell'aggiustamento organizzativo da perseguire a seguito dell'introduzione di una innovazione, sia collegando il ripensamento organizzativo direttamente al momento innovativo sia fornendo alle imprese strumenti aggiuntivi – formazione, supporto consulenziale, buone pratiche – per decidere di avviare e realizzare e per gestire al meglio il cambiamento organizzativo necessario.

Le politiche regionali si sono già sviluppate lungo alcune di queste linee, ad esempio con il sostegno alla creazione di reti di imprese per perseguire azioni innovative. L'ultimo punto, l'aggiustamento organizzativo che scaturisce dal processo innovativo e ne accompagna e garantisce il dispiegamento, viene confermato come quello su cui si dovrebbe cercare di intensificare lo sforzo, pur essendo il terreno più difficile da affrontare, o forse proprio per questo è necessario dedicarvi più risorse e competenze.

Queste riflessioni e raccomandazioni di politica si integrano con i suggerimenti formulati nella fase a monte dell'analisi comparativa, emerse dall'analisi delle strategie innovative delle imprese.

5. Questioni aperte

A conclusione dell'analisi delle strategie innovative delle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna e della valutazione di una azione regionale a supporto dell'innovazione, qui presentate sinteticamente, rimangono alcuni quesiti aperti e altri se ne sono aggiunti. Innanzitutto, come affrontare la «crescita sbilanciata», in particolare l'andamento della produttività del lavoro

ro nel settore dei servizi, nettamente in calo rispetto all'andamento italiano e rispetto alle altre regioni del Nord del paese, e associato a basse retribuzioni e ricorso a lavori atipici? Come trovare forme superiori di integrazione con il secondario?

Dati i primi risultati emersi dalla ricerca, che mostrano che le imprese impegnate su più fronti innovativi contemporaneamente, cioè imprese che hanno scelto di seguire strategie innovative in varie direzioni, conseguono un output innovativo e risultati economici più soddisfacenti, come influire sulle scelte strategiche di imprese ancora timide sul fronte innovativo, e indurle ad accrescere e capitalizzare sulle complementarità nelle strategie innovative? Quali azioni possono accompagnare le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, in un percorso che abbracci una strategia innovativa dispiegata in varie direzioni? Politiche di aggregazione nella ricerca? Intensificazione e ampliamento geo-settoriale del *networking*? Altre strade?

Per garantire sviluppo e ripresa dell'occupazione e della sua qualità, è sufficiente che il sistema regionale oltre la crisi prosegua lungo il suo modello di specializzazione? O non è invece necessario pensare di rinnovare il modello di specializzazione attuale, indirizzare la regione anche con policy pubbliche forti puntando sulla *green economy*, su nuove attività/settori di economia sostenibile come la produzione di energia, produzione alimentare, edilizia ecosostenibile, economia della salute, un maggiore impegno nella creazione di conoscenza e nel suo impiego in attività economiche?

Dagli imprenditori più dinamici viene il chiaro messaggio che le scelte di diversificazione effettuate negli anni recenti si sono rivelate essenziali per la sopravvivenza dell'impresa o del gruppo industriale. Ciò ha infatti portato a una compensazione permessa dalla diversificazione; inoltre l'osmosi di conoscenze e competenze da un settore di attività all'altro ha portato stimolo e contributo all'attività di ricerca e sviluppo e al miglioramento dell'attività innovativa.

Essi riconoscono che il modello emiliano-romagnolo ha funzionato da ammortizzatore sociale. Le imprese si sono impegnate in direzione dell'innovazione tecnologica più che dell'innovazione organizzativa e logistica, componente permanentemente trascurata. Oggi l'innovazione incrementale non è più sufficiente a recuperare la quota di capacità produttiva perduta nella crisi, le imprese debbono indirizzarsi verso innovazioni «spinte», verso l'adozione di risultati di ricerca che aprano nuovi campi di attività, per innovare fortemente sia i processi produttivi sia i prodotti. Per fare ciò è necessa-

rio proseguire nel rafforzamento del sistema di *networking* fra chi fa ricerca e chi la usa nell'impresa, lavorando sul potenziamento del trasferimento. Qui si tratta di lavorare con un cannocchiale a due uscite che riesca a osservare entrambi i mondi – quello della ricerca e quello della produzione – e a infiltrare di relazioni e di canali di scambio lo spazio intermedio. L'impresa deve essere estesa, i confini dell'innovazione e della crescita non sono nel tradizionale perimetro, ma devono andare oltre. Il fattore di propulsione emerso dalla ricerca è il *learning by interacting*. Si deve formare un nucleo solido all'interno dell'impresa e aperto alle collaborazioni esterne, anche con il coinvolgimento delle singole persone.

La «taglia» dell'impresa rende lo sforzo in direzione della ricerca, della sperimentazione di nuovi settori di attività, anche della conquista di nuovi mercati, una operazione non facile, per la quale è necessario un sostegno forte, costante e duraturo.

Infine alcuni temi aggiuntivi, che non si limitano alla sfera d'azione del governo regionale, coinvolgendo istituzioni e processi decisionali di portata nazionale.

Un primo tema aggiuntivo sollevato riguarda i tempi minimi per i progetti: le scelte, per dirsi strategiche, devono avere un orizzonte temporale di almeno dieci anni. Questo vale per qualsiasi scelta progettuale che si voglia chiamare strategica. È fondamentale riacquistare l'orizzonte, altrimenti non si riescono a formulare aspettative, ma solo speculazioni, non si riescono a decidere investimenti in ricerca e in innovazione se non si ha il tempo di fronte. È necessario che i soggetti istituzionali agiscano in modo da stabilizzare le aspettative future, da dare prospettive anche più basse ma più stabili. È necessaria una via concertativa, è necessario assumersi la responsabilità di stabilizzare l'orizzonte per darci una prospettiva di crescita che abbiamo perduto da vent'anni.

Una seconda considerazione verte sui principi da cui si traggono linee operative: abbiamo come riferimento il liberalismo comunitario, in cui vige sussidiarietà che valorizza forme associative anche fra imprese, che non sono solo forme di protezione ma danno spinta innovativa. La democrazia rappresentativa non è sufficiente, questo contesto è espressione della democrazia partecipativa. Le quattro «C»: capacità competitiva coesione comunitaria. A questo corrisponde l'articolazione del sistema urbano dell'Emilia-Romagna e dell'Italia caratterizzato da tanti centri medi, un contesto in cui si fondono locale e globale, ma non localismo. Questo è lo sfondo migliore per a-

vere partenariato pubblico/privato. Inoltre, la dimensione territoriale dovrebbe trovare una forma di rappresentanza in istituti di ricerca e di sostegno all'innovazione nazionali, come il Cnr e l'Agenzia per l'innovazione, al fine di avvicinare tali istituti alle caratteristiche di ciascuna filiera territoriale.

Un terzo tema: l'Italia esprime un consistente risparmio (debito pubblico a parte) che però non va in direzione delle attività produttive. Per canalizzare il risparmio in modo differente dal tradizionale modo del sistema bancario sarebbe opportuno configurare nuovi strumenti atti a far confluire il risparmio privato verso attività produttive, ad esempio creando fondi di investimento finanziati dal sistema bancario, facilitati dal sistema tributario, e attraverso questi fondi favorire le aggregazioni di impresa, anche coinvolgendo le associazioni di imprese.

Un quarto tema è politico-istituzionale. È auspicabile che si consideri il federalismo fiscale, avviato da maggio 2009, come la via di accesso a una innovazione epocale, una riorganizzazione dello Stato in direzione del federalismo, e non certo una riforma limitata alla sfera fiscale. E in questa ottica è assolutamente necessario prepararsi a essa, cogliere le opportunità di creare nuovi rapporti tra soggetti nel contesto regionale, potenziare le sinergie fra di essi, ragionare sulle conseguenze per il sistema produttivo. L'apparato di fiscalità che dal federalismo può uscire può promuovere l'innovazione e l'aggregazione di imprese. Vanno considerate ad esempio le tasse di scopo, un sistema che viene usato volentieri dai singoli proprio per la sua chiara connessione con la finalità di utilizzo dei fondi. Tenuto conto della fase congiunturale che stiamo vivendo – abbiamo di fronte a noi una fase di impotenza dei governi centrali, dato che tutti hanno riversato risorse nei sistemi economici per tentare di arginare la crisi – c'è il rischio che, comunque si decida di agire, si blocchi il sistema. Se oggi concordiamo sulla necessità di rispondere a un sistema che non cresce con un ampliamento della base produttiva, dobbiamo attirare imprese che operano in settori nuovi, dotarci delle competenze necessarie, come stanno facendo a ritmi accelerati i paesi che abbiamo considerato arretrati fino a poco tempo fa. E riflettere sul patrimonio investito in ricerca in regione, su come la valorizzazione e lo sfruttamento dei risultati della ricerca possano coinvolgere anche realtà di piccole dimensioni se inserite in un sistema, potenziando conoscenza, competenza, capacità di fare insieme.

Bibliografia

- Antonlioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Pini P. (2010), *Produttività, innovazione e relazioni industriali: fattori di crescita dell'Emilia-Romagna*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, vol. XI, 2, pp. 137-183.
- Banca d'Italia (2003), *Relazione del Governatore*, 31 maggio, Roma, Banca d'Italia.
- Brandolini A., Bugamelli M. (a cura di) (2009), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, in *Questioni di Economia e Finanza*, 45, Roma, Banca d'Italia.
- Ciocca P.L. (2003), *L'economia italiana: un problema di crescita*, in *Bollettino Economico*, 41, Roma, Banca d'Italia.
- Coltorti F. (2006), *Tra governatori e cardinali: ricette antiche per l'industria e nuove epoche per le banche*, in *Economia e Politica Industriale*, 2.
- Cossentino F. (2009), *Riposizionamento competitivo e produttività. Processi di riaggiustamento dell'industria manifatturiera in Emilia-Romagna*, in *Economia & Lavoro*, vol. 43, 2, pp. 117-138.
- Faini R. (2004), *Fu vero declino? L'Italia negli anni '90*, in Toniolo G., Visco V., *Il declino economico dell'Italia*, Milano, Bruno Mondadori.
- Fortis M. (2009), *La crisi mondiale e l'Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Fortis M., Quadrio Curzio A. (a cura di) (2006), *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Ginzburg A. (2005), *Le porte del cambiamento. A proposito di alcune recenti interpretazioni sulle cause del ristagno dell'economia italiana*, in *Economia & Lavoro*, vol. 38, 2, pp. 5-20.
- Ginzburg A., Bigarelli D. (2008), *Le nuove PMI*, Reggio Emilia, Api-Camera di Commercio, in www.r-i.it/doc/LenuovePMI.pdf
- Quintieri B. (2007), *Declino o cambiamento? Il (ri)posizionamento dell'industria italiana sui mercati internazionali*, presentato al convegno *Trasformazioni dell'industria italiana*, Isae, Roma, 14 giugno.
- Regione Emilia-Romagna, Unioncamere Emilia-Romagna (2009), *Rapporto sull'economia regionale dell'Emilia-Romagna*, Bologna, Unioncamere Emilia-Romagna.

Wcm: la nuova organizzazione capitalistica del lavoro

Luigi Agostini, Marcello Malerba

In ogni epoca lo sviluppo della tecnologia e delle conoscenze scientifiche ha cambiato i rapporti fra gli uomini, la loro forma, la loro sostanza, la loro organizzazione reciproca, il sistema di regole e le idee che lo legittimavano. In definitiva, il modo di produrre e di vivere. Già Bacone sosteneva che il mondo era stato trasformato soprattutto da tre modeste invenzioni: la bussola, la stampa, la polvere da sparo.

I miglioramenti siderurgici e di lavorazione dei metalli permisero la costruzione di una corazza attorno al soldato che poteva essere perforata solo trasformando la spada in una pesante clava tagliente, che rendeva obsoleto il combattimento a ranghi ristrettissimi della falange e del legionario, e inutile la sua daga. L'invenzione della staffa rese possibile a questo pesante soldato di combattere rimanendo a cavallo, moltiplicandone forza e mobilità.

Il costo di corazza e cavallo trasformarono il soldato in membro di una ricca élite che si combatteva fra pari, e questo diede vita a una comune etica: il codice della cavalleria. Così come avevano una comune etica le tribù indiane o africane che si combattevano fra loro, o i samurai giapponesi. Regole comuni limitano la naturale tendenza all'estremo della guerra quando questa è fra pari per tecnologia e organizzazione sociale. Le tecniche edilizie permisero di costruire la corazza attorno alla comunità degli armigeri attraverso la realizzazione del castello, casa collettiva fortificata.

Non fu una discussione finita male sull'etica a determinare la fine del cavaliere ma l'invenzione dell'arco lungo da parte degli inglesi, che permise di moltiplicare la forza di penetrazione di un proiettile, fino a bucarne la corazza, il tutto a basso costo e senza quasi addestramento, permettendo così anche al rozzo villano di tirar giù da cavallo il nobile e super addestrato signore. E non fu un alterco finito bene sulla difesa del paesaggio e della som-

* Luigi Agostini, già segretario confederale Cgil nazionale.

Marcello Malerba è componente della segreteria del Slc Cgil di Padova.

mità di ridenti e bellissime colline a sbriciolare gli abusivi castelli, ma la possibilità di bruciare polvere da sparo dentro una campana resa lunga e cilindrica per spararne il batocchio. Per secoli, infatti, furono le fabbriche di campane, che avevano sviluppato tecniche siderurgiche per fondere bronzo in grandi dimensioni, il luogo dove si costruivano i cannoni; e tali rimasero fino a quando lo sviluppo della siderurgia non permise la fusione di acciaio nelle dimensioni e della resistenza adeguata a superare il bronzo.

Così come non fu una raffinata discussione sui grandi valori umani e sui diritti universali dell'uomo a permettere a noi contemporanei di stare in massa seduti in poltrona ad assistere a dibattiti televisivi tra opposte visioni politiche, ma la possibilità per la massa dei servi diventati artigiani di potenziare il loro ruolo sociale grazie allo sviluppo delle forze produttive determinato dallo sviluppo scientifico e tecnologico. E la pretesa di libero commercio di questi strati sociali non avrebbe avuto le possibilità straordinarie di trasformazione del mondo se il governo inglese non avesse finanziato, su loro richiesta, la ricerca per calcolare la longitudine al fine di permettere alle loro navi, commerciali e militari, di sapere dove erano. E di edificare l'impero. Fu lo sviluppo della tecnologia e dei commerci in mutua interdipendenza che rese conveniente all'artigiano circondarsi di altri uomini alle sue dipendenze concentrandoli in massa. E furono le sue esigenze di classe in ascesa di governarsi a dare vita ai parlamenti liberali.

Frederic Taylor era un ingegnere che studiava la lavorazione dei metalli e le tecniche per migliorarla abbassandone i tempi di lavorazione. Per fare ciò scomponne analiticamente, e poi esecutivamente, le fasi di lavorazione in particelle il più piccole possibili al fine di comprenderne e organizzarne ogni dettaglio. Quando applicò ed estese quei metodi di studio e di organizzazione al lavoro operaio rese possibile a qualunque incolto dotato di sole braccia (un *uomo bue*, disse) di entrare in un processo produttivo finalizzato a un prodotto che prima richiedeva un raffinato artigiano, per la cui formazione era necessario un lungo tempo di addestramento. Un ulteriore passo fu compiuto da Henry Ford, che unì e interconnesse il lavoro parcellizzato con una catena meccanica, portando il tempo di produzione di una automobile da 12 ore a un'ora. Ciò rese possibile la produzione di massa.

Non fu solo l'abilità oratoria di vecchi filosofi-apostoli, ma la possibilità, armati di una raffinata analisi sociale, di incontrare masse sterminate di persone che entravano da buoi da un solo portone nella fabbrica tayloristica e fordista a rendere possibile al militante politico e sindacale di or-

ganizzare la pretesa di questi uomini-buoi di partecipare alla politica, e di arrivare a sedersi con propri rappresentanti in quel parlamento liberale fino ad allora composto dai soli dotati di censo. E fu la possibilità di rintracciare filoni comuni di processi tecnologici e produttivi all'interno del mondo della produzione che permise di vincere a chi si poneva il problema di unificare il tayloristico mondo bovino. Di qui il contratto nazionale di lavoro, il sindacato, il partito politico di massa. Spada formidabile di unificazione.

Dall'inizio del Novecento fino all'arrivo dell'elettronica a stato solido i processi di miglioramento dei processi produttivi potremmo definirli come governati, dal punto di vista tecnologico, dai paradigmi della elettromeccanica, e dal punto di vista organizzativo, da successivi affinamenti dello studio del processo produttivo. *È importante comprendere bene il paradigma elettromeccanico per cogliere la radicalità del dopo.* Il «paradigma produttivo elettromeccanico» potremmo definirlo essenzialmente come l'esecuzione di fasi di lavorazione basate sull'enorme potenziamento della forza meccanica, resa possibile, sul posto e sul pezzo, dalle scoperte dei fisici dell'Ottocento sull'elettromagnetismo, e la possibilità conseguente di costruire campi magnetici rotanti (il motore elettrico) come fonte del movimento. L'abbinamento all'uso di *relais* interruttori complessi e a meccanismi meccanici di controllo permetteva di introdurre forme via via più spinte di automazione. Ma lo stato della tecnologia non permetteva di controllare a piacere e in modo variabile la velocità di rotazione attorno all'asse, né di scomporlo in passi cadenzati a piacere nel tempo e nella portata di forza e di movimento. Inoltre la sensoristica, elemento indispensabile per trarre informazioni sullo sviluppo del processo di lavoro e controllarlo, rimaneva allo stato primitivo (velocità di rotazione, inizio e fine corsa, spazi percorsi, forza applicata). Per la parte automatizzabile, dunque, il processo di lavoro era una sequenza di automatismi elettromeccanici che diventavano processo di prodotto con la catena.

Si *costruiva una fabbrica* per fare un prodotto. Cambiare il prodotto voleva dire *rifare la fabbrica*. Si partiva dal processo produttivo. Il prodotto seguiva e ne dipendeva: *la macchina che volete purché modello T nera*, diceva Henry Ford. Il lavoro impiegatizio e di progettazione aveva a supporto la macchina da scrivere, la calcolatrice, il tavolo tecnigrafo da disegno. Gli ingegneri giravano ancora 70 anni dopo Ford avendo nel taschino il regolo calcolatore a logaritmi, costruito in bambù. Comunicare fra stabilimen-

ti e unità produttive voleva dire trasmettere in tempo reale solo la parola. Qualunque altra cosa doveva viaggiare fisicamente per la strada. Il rapporto fra la fabbrica e il prodotto non era troppo diverso da quello fra la chiave e il dado di Charlie Chaplin in *Tempi moderni*. Dado nuovo voleva dire chiave nuova.

Sul piano del modello organizzativo e gestionale, le specificità culturali nazionali e il tentativo di abbassare ogni spreco del processo e di aumentare la velocità di circolazione del capitale hanno portato al susseguirsi di varie innovazioni. Il *just in time* era presente già in Ford. Il *sistema Toyota* nasce dall'esigenza di ricostruire un'industria in condizioni di scarsità estrema di risorse, come era quella del Giappone post bellico. Gli accenti posti via via sulla qualità totale, la produzione snella, lo studio dell'ottimizzazione della manutenzione, della postazione di lavoro, dell'eliminazione di ogni spreco, dei nessi fra i vari uffici e funzioni, la strategia dei miglioramenti piccoli e continui nel processo produttivo, il miglioramento delle standardizzazioni a tutti i livelli e via aggiungendo, sono solo alcuni degli esempi che si possono citare al fine di descrivere i processi di analisi applicati a ogni aspetto organizzativo del processo produttivo e del suo rapporto con il mercato, al fine di ottimizzare le risorse e massimizzare la velocità di circolazione del capitale. Ovviamente il tutto avviene all'interno di un'esigenza intrinsecamente contraddittoria: da una parte, l'impresa cerca di concentrare al massimo il controllo dei parametri e la loro organizzazione e pianificazione preventiva; dall'altra, più fa questo, più si allontana dal lavoro dei suoi dipendenti, perdendo informazioni informali ma preziosissime. Questa contraddizione è oggetto continuo di scontro e di riconquista.

L'aspetto sociale del *toyotismo* è la ricongiunzione con la partecipazione del lavoro ai fini dell'impresa. Ovviamente, questo non accade a caso in Giappone. Centrale il fattore culturale e la tradizione del Bushido (la via del guerriero) del samurai. Il sogno di ogni capitalista è di far fare al dipendente quello che lui vuole secondo i più raffinati studi di convenienza, e di farlo fare con il dipendente che sorride felice al suo sfruttamento e alla sua alienazione, fornendo persino informazioni a migliorare il processo. Ma fino a che questo avviene all'interno del paradigma elettromeccanico, il sistema trova i suoi limiti nel meccanismo a base analogica che è necessario per farlo funzionare. Dalla macchina utensile al processo nel complesso. E dietro a un sistema analogico sta sempre un cervello che sovrintende all'esecuzione del compito.

Ma le ricerche che alcuni governi commissionarono ai loro migliori fisici alla fine dell'Ottocento per trovare un sistema per misurare l'illuminazione, al fine di valutare se era più conveniente illuminare le loro città con il gas o con la moderna luce elettrica, sconvolsero il mondo elettromeccanico. La moderna teoria dei quanti che ne seguì, aprì la prospettiva di utilizzare i fenomeni atomici al fine di costruire congegni capaci di intervenire sui parametri elettromeccanici. Le scoperte sulla struttura della materia e sui più svariati fenomeni fisici fino ad allora rimasti oscuri avviò la possibilità di sviluppare una «sensoristica» di caratteristiche eccezionali e sempre più sorprendenti. La possibilità di applicare al calcolo i fenomeni scoperti a livello atomico permise di passare a calcolatori capaci di manipolare numeri secondo istruzioni date con numeri, come il grande Alan Turing aveva profetizzato (insieme al fatto, conseguente secondo lui, che lo stesso pensiero poteva essere ridotto a calcolo). Tutto ciò con una potenza e una pervasività mai vista e neppure immaginata.

L'elettronica di potenza permetteva di controllare tutti i parametri dei campi magnetici rotanti. *L'elettronica di calcolo* permetteva di controllare e dominare le variabili in gioco secondo i fini prefissati. *La sensoristica* permetteva di rilevare i più svariati input e retroagire a un grado di dettaglio e sofisticazione tuttora oggetto di una corsa decisiva al miglioramento. La rivoluzionaria teoria fisica della meccanica dei quanti aveva posto le premesse per la fine del mondo analogico. Il regno del continuo da cui derivava, che per secoli aveva costituito – da dominatore – la realtà, era stato sgretolato dalla possibilità di riprodurlo (per analogia, potremmo dire essendo mai conclusa la lotta fra i due) attraverso il discreto di cui il grande Isaac Newton, con il suo calcolo infinitesimale, era stato ideatore. L'inusitata potenza di calcolo, capace di simulare con il discreto il continuo, apriva la porta a un nuovo mondo dal quale non si torna indietro.

La possibilità di controllare ogni parametro del movimento e la possibilità di farlo a gradi infinitesimi, a scelta, ai fini pratici avrebbe aperto le porte a tutte le meraviglie che ci stupiscono. Robot, macchine utensili capaci di scolpire, carrelli trasportatori intelligenti, riproduzione di disegni automatizzata, modellizzazione a distanza, e ogni altra meraviglia che si voglia aggiungere. La potenza di calcolo ha permesso di portare il controllo del processo produttivo a gradi sempre più fini di dettaglio, ha rivoluzionato l'ufficio. Sull'onda di questa rivoluzione è nata la progettazione assistita da calcolatore, la possibilità di passare dal progetto alle fasi esecutive in modo automatico, la

possibilità di simulare, di retroagire con gli input e gli output dei vari parametri del sistema e di fare altrettanto rispetto al mercato del prodotto finito e ai fornitori in entrata. La pianificazione, la simulazione, la programmazione, lo studio di ogni dettaglio del processo e del prodotto hanno potuto essere portati all'estremo. Tutti i nuovi concetti organizzativi che si sono consolidati nella nuova era sono lo sviluppo delle possibilità di manipolare numeri attraverso numeri. Dentro l'impresa, nei suoi rapporti con l'esterno in entrata e uscita.

Ma per capire la portata degli eventi deve essere ben compreso il cuore concettuale. Il mondo del discreto è oggi il mondo dell'algoritmo. Per gli antichi il discreto era il tentativo di descrivere la natura in termini atomistici. All'origine del pensiero c'è infatti (e ci sarà sempre) un'attività di divisione del tutto in parti da distinguere, individualmente identificabili come le pietre di un muro. Numerarle, dare cioè un nome slegato dalle loro qualità, ne consegue. Le relazioni fra numeri e le operazioni con cui combinarli sono state per millenni il campo di ricerca, ma solo dopo il 1660 (Newton e Leibniz) si trova un modo di ricongiungere ciò che nasce dal dividere al continuo di cui è fatta la natura. Ed è solo nel 1854 che George Boole, studiando le leggi del pensiero razionale, trova un modo di renderle matematicamente trattabili.

Ma la scoperta di queste basi matematiche si fa potenza sovrumana quando lo sviluppo della potenza di calcolo rende possibile legare la realtà trasformata in simboli attraverso catene di procedure che regolano operazioni su base logica, a sua volta ridotta a simboli e riportata a numeri. *L'algoritmo è la «catena di montaggio» dei numeri.* Le sue maglie e i suoi perni, però, non sono meccanici, ma simboli che governano altri simboli. Se applichiamo i suoi principi (grazie allo sviluppo della tecnica) agli aspetti della produzione e dell'organizzazione del lavoro tutto ne esce cambiato. L'algoritmo permette gradi enormi di flessibilità. I suoi parametri e il suo processo possono essere infatti cambiati a piacere, e solo il principio del grande matematico Kurt Gödel, ossia che nessun sistema può rispondere a tutte le domande che sorgono dal sistema, lo limita. La possibilità di applicare la logica dell'algoritmo al processo produttivo ne rende flessibile la sua base materiale e tecnologica. Esso, innanzitutto, investe domini produttivi e tecnologici, unificandoli, da sempre vissuti come distanti (produzione manifatturiera, chimica, di servizi, di organizzazione e progettazione, di trasporto, fino alle stesse regole e procedure dello sviluppo scientifico).

Il miglioramento della *sensoristica* punta all'estremo dell'automatizzazione. La possibilità della simulazione e di un calcolo potenzialmente illimitato rendono possibile il rovesciamento della vecchia struttura concettuale. Da *qualunque auto purché modello T nera a ditemi quello che volete e io ve lo darò* e ne farò un'occasione per guadagnare. Si parte dal prodotto invece che dal processo. L'intendenza seguirà. In realtà, la stessa definizione di prodotto come espressione del desiderio che diventa domanda di un cliente da conoscere ne viene stravolta. Le tecniche scientifiche spinte al confine dell'anima permettono di strutturare e conoscere lo stesso desiderio, e di incrociarlo con la potenza produttiva e tecnica, prima dello stesso cliente e malgrado lui. Il prodotto e il processo produttivo che ne conseguono possono essere concettualmente studiati a tavolino prima, simulati poi in ogni suo minimo dettaglio. Come se a Frederic Taylor fosse stata data la potenza degli dei dell'algoritmo. Il bullone di *Tempi moderni* può avere la dimensione che vuole: io ho la chiave che vi si adatterà.

L'algoritmo può essere applicato allo studio del lavoro operaio fino alla sua ottimizzazione assoluta ai fini produttivi. Con la stessa logica che ha permesso di programmare il robot. L'operaio continua a essere necessario dove lo sviluppo tecnologico raggiunto nella *sensoristica* o nei software si rivela insufficiente. Confine per definizione mobile. Vi è una forza che però dobbiamo saper separare e che in difetto ci vedrebbe trasformati in moderni *luddisti*: che ci piaccia o no, lo sviluppo delle forze produttive, alle quali Marx si riferiva come motore della storia, cammina sulla base delle gambe concrete della tecnologia e della conoscenza scientifica, che non raggiunge il suo scopo senza diventare lavoro e conoscenza sussunta nel processo tecnologico.

E qui l'ideale finale implicito è l'automazione. Il prodotto realizzato da processi verso i quali all'uomo basta determinare il fine. Da questo punto di vista, l'alienazione è sempre più il distillato della separazione (sempre più grande) fra lo sviluppo della scienza e le conoscenze teoriche e concrete fornite agli esecutori. Siamo tutti nel mondo di *Blade runner*. Purtroppo, la trasformazione ci travolge con la forza del treno che penetrava la pianura, per millenni terreno di caccia dei nativi americani. Rivendicare, con negli occhi la stessa rabbia e lo stesso terrore, i diritti di *mamma natura* non ci salverà, anche perché non si sa più quali siano tali diritti, grazie alle scoperte che – in biologia – stanno già permettendo all'uomo di creare le forme della stessa vita. Il fatto che la dimensione di tutto il processo sia mondiale, impone con la forza della necessità questa dimensione (come il grande di Treviri aveva pre-

visto). Ma per stare a questa dimensione servono organizzazioni raffinate, capaci al massimo livello di ideare, progettare e organizzare processi, facendo leva su conoscenze scientifiche, organizzative, di mercato, finanziarie, che sono fuori della portata di Bepi Puleghin da Trebaseleghe, eroe dell'impresa a rete. La possibilità di pianificare il processo produttivo in modo dettagliato e di abbinare questo alla flessibilità estrema permette il ritorno della grande impresa contro le tante teorizzazioni contrarie di questi decenni. Totalmente cambiata naturalmente: centri di comando complessi e sofisticati, liberi di dislocarsi nel mondo, che organizzano e pianificano unità produttive altrettanto libere di essere spostate, che svolgono compiti produttivi studiati in ogni dettaglio, senza perdere nulla della flessibilità che si giudica utile.

L'impresa a rete ha in questo quadro costi di transazione troppo elevati. Diventa paradossalmente rigida. Ma in fondo era stata inventata, non mettiamolo fra gli ultimi motivi, per arginare e contenere la forza del lavoro organizzato. Non solo naturalmente, ma sicuramente anche, compito svolto oggi in maniera ancor più efficace dalle delocalizzazioni produttive.

Il *World class manufacturing (Wcm)* potrebbe essere definito come l'integrazione di tutti i concetti organizzativi prodotti e stratificatisi nel Novecento, resi possibile dall'evoluzione tecnologica dal mondo analogico al mondo dell'algoritmo, codificati in un nuovo sistema organizzativo. Il tutto non come *somma* delle parti, ma come *selezione* delle parti, e, in primo luogo, il tutto su scala mondiale, come del resto il nome confessa. Il Wcm non è quindi un semplice sviluppo del toyotismo, ma un nuovo sistema che simboleggia lo stadio raggiunto dall'evoluzione organizzativa e tecnologica.

Frederick Taylor, se fosse vivo, forse rimarrebbe stupito al vedere dove la strada da lui aperta è arrivata. O forse no. In ogni caso, quel che è certo è che la velocità di circolazione del capitale diventa decisiva nella grande crisi e il Wcm rende possibile portarla all'estremo. Ovviamente la vecchia talpa non è morta. La necessità del suo consenso al processo non esce indebolita, ma semmai rafforzata. *Ma muta di forma*. Se sul versante delle forme di impresa, la Wcm ridà un ruolo assolutamente dominante alla grande impresa, la sua introduzione generalizzata – data la potente pervasività – investirà la forma-sindacato in due dei suoi assi portanti: il *luogo di lavoro* nel suo aspetto più nevralgico, l'organizzazione stessa del lavoro, e la *categorializzazione merceologica del lavoro* (meccanici, tessili, chimici ecc.), cioè la categoria come l'idealtipo, per dirla con Max Weber, che ha rappresentato sia l'identità sociale sia lo strumento della lotta per oltre un secolo.

Il vecchio mondo sindacale può essere distrutto da queste trasformazioni. *La questione innescata dallo scontro di Pomigliano, nella sua essenza, di queste vicende ci parla e ci parlerà a lungo.* Se le schiere dei cavalieri che hanno fatto la forza del mondo sindacale nel Novecento, con i loro concetti e strumenti contrattuali, non vorranno fare la fine della cavalleria francese ad Azincourt, abbattuta sotto il tiro dell'innovativo arco inglese, devono rapidamente trovare nuove strategie di conflitto e nuove strumentazioni. E farlo in fretta. La Fiat è stata in Italia, specie per ragioni tecnologiche, il luogo di introduzione di tutte le innovazioni più importanti nel secolo. Il fatto che la provincia italiana non sia stata ancora investita dal processo Wcm non cambia in nulla i termini della questione. I sistemi produttivi hanno una loro inerzia evolutiva, le innovazioni, a volte, hanno anche una lunga e pesante incubazione, che solo eventi scatenanti possono portare a superare la soglia critica. La globalizzazione svolge oggi questa funzione di accelerazione. Nostro compito è capire la tendenza, il punto di rottura, la potenza della trasformazione; la sua forza apparentemente oggettiva, i suoi aspetti disumanizzanti. Chiedersi programmaticamente se il cuore del processo produttivo sia allo stesso tempo anche il centro propagatore non tanto di precarietà ma di alienazione, per usare un termine caduto in disuso. Ci sarà un motivo se a ogni appuntamento con la Fiat, al momento delle grandi innovazioni, siamo sempre arrivati dopo. Fare in fretta, quindi, e pensare radicale. Perché, possiamo rivelarlo pacatamente e serenamente, anche se cambia forma, la lotta di classe non è affatto archiviata.

Lavorare nei call center in Calabria

Vincenzo Fortunato

1. Introduzione

Il presente articolo si propone di entrare nel merito del dibattito sociologico sul lavoro nei call center, sui processi organizzativi al loro interno, sulle strategie di reclutamento e gestione dei lavoratori e, più in generale, sul loro impatto nei processi di riorganizzazione della cosiddetta *economia della conoscenza*.

I call center si sono rapidamente diffusi in tutti i paesi industrializzati con una forte accelerazione negli anni novanta del secolo scorso, subendo nel tempo profonde trasformazioni. Infatti, da semplici uffici reclami¹ per le merci acquistate, nati sul finire degli anni sessanta del secolo scorso negli Stati Uniti, si sono trasformati in organizzazioni di ampie dimensioni, erogatrici di servizi al cliente, sia in entrata (*inbound*) sia in uscita (*outbound*), utilizzando le più sofisticate tecnologie informatiche e di comunicazione (*Computer telephony integration; Automathic computer distribution; Interactive voice response*), che rendono possibile tramite un pc la gestione integrata dei rapporti con il cliente (Bagnara, Gabrielli, 2002). Tale trasformazione organizzativa ha fatto sì che, soprattutto nella letteratura economica, le attuali organizzazioni non vengano più denominate call center bensì *contact center*, per sottolineare come esse rappresentino veri e propri centri di contatto tra le aziende e la clientela.

Con riferimento al contesto italiano, va segnalato che negli ultimi dieci anni i call center hanno rappresentato uno dei contesti economici in mag-

* Vincenzo Fortunato è docente di Sociologia del lavoro e Sociologia dell'organizzazione nel Dipartimento di Sociologia dell'Università della Calabria.

¹ I primi uffici reclami nacquero negli Stati Uniti alla fine degli anni sessanta quando la Ford, in collaborazione con la società telefonica AT&T, realizzò il primo numero verde (800) per fornire assistenza ai clienti e gestire i reclami in caso di difetti di fabbricazione delle proprie autovetture.

giore crescita. Dai circa 700 addetti nel 1993, si è rapidamente passati ai 65 mila nel 2002 e ai 190 mila nel 2004, fino ad arrivare agli attuali 250 mila, pari all'1 per cento della forza lavoro. Questi ritmi di crescita sono in linea con quelli del mercato europeo, che vede oggi impiegati due milioni di operatori di call center, pari all'1,2 per cento della forza lavoro totale. Per quanto riguarda la Calabria, le stime fornite dall'organizzazione sindacale più rappresentativa nel settore (Slc Cgil) forniscono un'immagine nitida sulla consistenza del fenomeno e sulla sua concentrazione in aree ben precise (Tab. 1)

Tab. 1 – Operatori nei call center calabresi

PROVINCE	SUBORDINATI A TEMPO INDETERMINATO	SUBORDINATI A TEMPO DETERMINATO	COLLABORATORI A PROGETTO	TOTALE
CATANZARO	5.247	38	490	5.775*
COSENZA	1.073	610	1.190	2.873
REGGIO CALABRIA	672	0	418	1.090**
TOTALE	6.992	648	2.098	9.738

* di cui 2.130 in cassa integrazione;

** di cui 58 in cassa integrazione.

Fonte: elaborazione su dati Slc Cgil.

Si tratta, dunque, di un fenomeno che investe un numero consistente di aziende/enti e di lavoratori, assumendo un valore centrale nello sviluppo occupazionale ed economico del Mezzogiorno e, più in generale, del nostro paese.

2. Alcune riflessioni teoriche

Negli ultimi anni si sono susseguiti numerosi studi e ricerche, soprattutto a livello internazionale, che, da diversi punti di vista e prospettive, hanno esplorato il fenomeno «call center». La letteratura sociologica si caratterizza per una polarizzazione piuttosto netta tra due distinte posizioni. Da una parte studiosi e ricercatori di ispirazione progressista, che sottolineano il ritorno a modelli di organizzazione del lavoro e della produzione di stampo taylor-fordista (Taylor, Bayn, 1999; Callagan, Thompson, 2002; Gluck-

smann, 2004; Winiecki, 2004), in cui i tratti dominanti della nuova organizzazione sembrano essere direttamente riconducibili alla fatica, alla monotonia, alla ripetitività delle operazioni, alla bassa qualificazione del personale utilizzato, alla scarsa autonomia dell'operatore sul proprio lavoro, all'elevato controllo manageriale. Una sorta, quindi, di neo-taylorismo informatico (Lutz, 1992, citato in Bonazzi, 2000) o di taylorismo «buono», legato alla grande diffusione dei computer e delle nuove tecnologie informatiche nel settore dei servizi.

Sul fronte opposto troviamo, invece, gli apologeti del cosiddetto «capitalismo flessibile» (Arzbächer et al., 2002), in cui i call center rappresentano la modalità di organizzazione tipica dell'economia della conoscenza (Butera et al., 1997; Donati, 1999; Campi, Palamara, 2002). In questo caso l'enfasi degli studiosi è posta sulla flessibilità dell'organizzazione, sulle competenze richieste ai lavoratori e sul controllo dell'operatore rispetto alle tecnologie utilizzate, sulla presenza del team-working rispetto alla separazione spaziale del lavoratore, sulle strategie di *problem solving*, tutti elementi che determinerebbero congiuntamente un certo grado di coinvolgimento e partecipazione dell'operatore all'interno dell'organizzazione.

Il limite principale di questi approcci risiede, tuttavia, nella prospettiva riduzionista in cui si collocano, scambiando la «parte» (sicuramente rilevante dei call center commerciali) con il «tutto» (composto anche da call center pubblici, istituzionali, non profit e di pubblica utilità, che ad esempio stanno continuamente crescendo in tutti i settori della pubblica amministrazione; vedi Gobo, 2008).

Rispetto al contesto internazionale, in Italia gli studi empirici sono ancora pochi e la maggior parte delle indagini è stata condotta a livello locale (Greco S., 2006; Corigliano, Greco L., 2009), con una metodologia prevalentemente qualitativa; mancano invece studi sistematici, estesi a tutto il territorio nazionale e riferiti alle differenti tipologie di call center. Molto spesso le ricerche si basano su organizzazioni *in-house* che operano prevalentemente in *inbound*, più facili da contattare e tradizionalmente caratterizzate da migliori condizioni di lavoro (*better jobs*), più alti salari, maggiore formazione e opportunità di crescita professionale, rispetto ai call center che operano in *outsourcing*, vale a dire compagnie esterne (spesso di piccole o medie dimensioni) che offrono i propri servizi in modalità sia *inbound* sia *outbound*. Tali aziende, attualmente più diffuse, sono più difficili da analizzare, più restie a concedere dati e informazioni sulla loro gestione, ma anche per questo più

interessanti da investigare. La mancanza di informazioni è riconducibile, inoltre, allo scarso radicamento delle organizzazioni sindacali all'interno di molte strutture che, con qualche rara eccezione, continuano a configurarsi come spazi *union free*, in cui il management gestisce liberamente i rapporti con i lavoratori definendo condizioni d'impiego e modalità di lavoro, lasciando aperta la questione – particolarmente rilevante – della tutela e rappresentanza di una fetta consistente di «nuovi» lavoratori.

A partire da tali considerazioni preliminari, la ricerca è stata condotta sugli operatori (in *inbound* e *outbound*) all'interno di quattro call center² calabresi appartenenti a categorie differenti (Tab. 2).

Tab. 2 – Tipologie di call center in cui è avvenuta la rilevazione

	V.A.	%
GENERALISTA, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI	110	29,8
GENERALISTA, COMMERCIALE CON - DI 200 DIPENDENTI	62	16,8
DEDICATO, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI	142	38,5
PUBBLICA UTILITÀ, CON - DI 200 DIPENDENTI	55	14,9
TOTALE	369	100,0

In particolare, si propone una distinzione fondamentale tra call center «generalisti» od orizzontali e call center «dedicati» o verticali, laddove nei primi i compiti e le missioni organizzative sono di volta in volta diverse (multi-tasking), mentre nei secondi ci si specializza in un unico task, consentendo un percorso di specializzazione e professionalizzazione che in quelli generalisti sembra più difficile raggiungere. A supporto di questa ipotesi, basti precisare che nel secondo tipo di call center il livello di turn over risulta essere decisamente inferiore rispetto a quello del primo tipo. Alle due tipologie appena menzionate si aggiunge un piccolo call center di pubblica utilità. L'obiettivo è appunto quello di entrare nel merito della riflessione sul lavoro e l'organizzazione nei call center a partire dalla consapevolezza che esistono caratteristiche peculiari a ciascuna tipologia, che determinano differenze sia in ter-

² I call center in cui è stata effettuata la rilevazione sono il gruppo Abramo, Infocontact, Call & Call, TI&SI.

mini di organizzazione e condizioni di lavoro sia nel profilo dell'operatore e nella gestione delle relazioni di lavoro.

3. I lavoratori della «cuffia» tra motivazione e disincanto

L'attività di operatore di call center si presenta spesso, soprattutto nelle regioni del Mezzogiorno, come il primo momento di socializzazione al mondo del lavoro da parte di giovani ragazzi e ragazze con un grado di scolarizzazione medio-alto (Altieri, 2002). Tale attività rappresenta anche, soprattutto per le donne, un momento di risocializzazione lavorativa, di re-ingresso nel mondo del lavoro dopo un periodo di inattività (ad esempio, per maternità nel caso delle donne oppure per disoccupazione o, ancora, per la perdita di una precedente occupazione a fronte della crisi). La socializzazione di un giovane o la risocializzazione di un adulto a questa nuova professione, in cerca di un'identità socialmente e/o aziendalemente riconosciuta, assume una forma molto particolare. Nello specifico, prevede l'inserimento in un ambiente fortemente tecnologizzato, in cui gli scambi comunicativi con i clienti/utenti non sono faccia-a-faccia; le motivazioni allo svolgimento dell'attività sono generalmente scarse, perché si accompagnano a retribuzioni spesso inadeguate, a condizioni di lavoro poco gratificanti dal punto di vista della stabilità contrattuale e difficili da tollerare da un punto di vista ergonomico.

Proviamo, quindi, ad analizzare i dati che emergono dalla ricerca e a delineare le principali caratteristiche dell'operatore, le motivazioni alla base della scelta del lavoro, le competenze richieste, per poi affrontare i principali aspetti inerenti le condizioni di lavoro e la gestione delle risorse umane.

Il quadro che emerge dalla ricerca conferma innanzitutto una significativa differenza di genere: il 60,7 per cento degli operatori è donna e si concentra nella fascia di età compresa tra 24 e 29 anni (Tab. 3).

Come evidenzia la Tab. 3 la quota di giovani sotto i 30 anni corrisponde a oltre il 55 per cento degli operatori intervistati, ma si registrano percentuali significative anche oltre tali fasce di età, generalmente dedicate alla formazione universitaria e alla sperimentazione di lavori transitori, a testimonianza del fatto che nel contesto analizzato il lavoro nei call center rappresenta una tappa più o meno obbligata per una fetta rilevante di persone in cerca di occupazione. Su tale dato incidono inevitabilmente la fragilità del contesto socio-economico calabrese, basato prevalentemente sul-

Tab. 3 – Età degli operatori

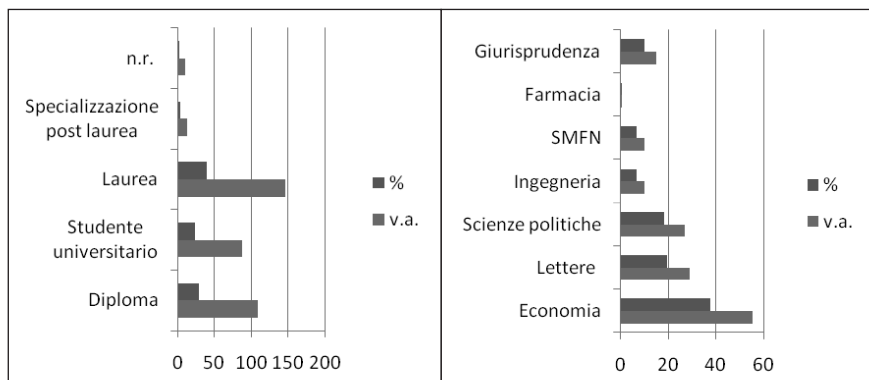
CLASSI DI ETÀ	V.A.	%
18 - 23	47	12,7
24 - 29	157	42,6
30 - 35	96	26
OVER 35	33	8,9
N. R.	36	9,8
TOTALE	369	100,0

la presenza di micro imprese operanti nel settore delle costruzioni e sulla scarsa rilevanza del manifatturiero, unitamente alle peculiarità del mercato del lavoro locale, caratterizzato da livelli di disoccupazione «estrema» (Nisticò, 2001) e «intellettuale» che colpiscono soprattutto i giovani (uno su tre) e le donne attraverso un forte effetto di scoraggiamento (Reyneri, 2002, 2010).

Nel caso dei soggetti intervistati si tratta di giovani con un elevato livello di istruzione: il 40 per cento è in possesso di una laurea e il 23,8 è iscritto all'università, il 3,5 possiede anche una specializzazione quale master di primo o secondo livello. Tra i laureati, il gruppo più consistente è rappresentato dai giovani provenienti dai corsi di laurea in Economia, seguiti dai laureati in Lettere, Scienze politiche, Giurisprudenza; meno numerosi sono invece i laureati nelle facoltà tecnico-scientifiche, per le quali esiste sia una maggiore ricettività del mercato sia una maggiore reticenza dei diretti interessati ad accettare un posto di lavoro poco corrispondente al percorso di studi e alle competenze maturate. Dall'analisi dei percorsi formativi sembra emergere, quindi, un profilo dell'operatore *over educated* rispetto alla tipologia di lavoro che svolge³, con competenze teoriche in vari ambiti, spesso interdisciplinari, caratteristiche che delineano una maggiore flessibilità e adattabilità dell'individuo alle mansioni da svolgere.

³ Come rileva Reyneri, «la sovraqualificazione, cioè lo sfasamento, oggettivo o percepito, tra livello di istruzione o conoscenze possedute e categoria di inquadramento o competenze richieste, è diffusa in tutti i paesi europei, sia pure in diversa misura. I più colpiti sono i giovani, soprattutto quelli con lavori temporanei, e il fenomeno si sta accentuando in tutti i paesi europei» (2009).

Graf. 1 – Livello di istruzione e tipologia di laurea



I giovani si avvicinano al mondo dei call center con motivazioni diverse (Tab. 4), a volte per scelta, più frequentemente come unica possibile soluzione per accedere a un posto di lavoro che abbia determinate caratteristiche di stabilità e tutela. Al riguardo, la motivazione più diffusa è rappresentata dalla carenza di alternative: quasi la metà degli intervistati (46,1 per cento) ha scelto di lavorare nel call center a fronte dell'assenza di altre reali opportunità lavorative. A tale motivazione si deve aggiungere un ulteriore 13 per cento di giovani che accetta il lavoro per far fronte a difficoltà economiche. Nonostante il lavoro nei call center sia percepito dalla maggioranza come una scelta obbligata, subita, in relazione alle caratteristiche del contesto sociale ed economico di appartenenza, ma comunque necessaria per «sopravvivere» in un momento di crisi e di carenza di opportunità, se allarghiamo lo sguardo ed entriamo nel merito delle possibili risposte notiamo che altri fattori, più positivi, influiscono sulle scelte dei giovani. Tra queste, l'idea di un lavoro flessibile che consenta di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro, che dia la possibilità di conciliare il lavoro con altre attività remunerate⁴, che metta in relazione con la gente (ovvero i clienti/utenti). Altri ancora sottolineano la necessità di uscire dal precariato o, comunque, di emergere dal sommerso. È interessante notare come solo il 3,3 per cento del nostro campione sostiene di aver scelto il call center perché alla ricerca di un lavoro transitorio, in vista di un lavoro migliore.

⁴ Il 13,8 per cento degli intervistati dichiara di svolgere anche un altro lavoro; tra questi, il 2,7 lavora contemporaneamente in un altro call center.

Tab. 4 – Motivi alla base della decisione di lavorare nel call center

MOTIVAZIONI	V.A.	%
PER MANCANZA DI ALTERNATIVE	170	46,1
PERCHÉ ERA CONCILIABILE CON I MIEI IMPEGNI ESTERNI	63	17,1
PERCHÉ AVEVO DIFFICOLTÀ ECONOMICHE	48	13
PERCHÉ CONSENTE DI METTERSI IN RELAZIONE CON ALTRE PERSONE	16	4,3
PERCHÉ SENTIVO LA NECESSITÀ DI AVERE UN LAVORO STABILE	14	3,8
PERCHÉ AVEVO BISOGNO DI UN LAVORO TRANSITORIO	12	3,3
PERCHÉ MI CONSENTIVA DI SVOLGERE ALTRI TIPI DI LAVORO	11	3
PERCHÉ SI TRATTAVA DI LAVORO NON «IN NERO»	10	2,7
PERCHÉ È UN LAVORO CON ORARI FLESSIBILI	7	1,9
PERCHÉ SENTIVO DI AVERE LE ATTITUDINI NECESSARIE	4	1,1
PERCHÉ PENSAVO DI ACQUISIRE NUOVE COMPETENZE	3	0,8
PERCHÉ È UN LAVORO CHE RICHIEDE SCARSA SPECIALIZZAZIONE	1	0,3
ALTRO	7	1,9
N. R.	3	0,7
TOTALE	369	100,0

Se osserviamo i dati disaggregati per livello di istruzione, notiamo che sono soprattutto i laureati (55,8 per cento) e i diplomati (49,1) a indicare la mancanza di alternative quale motivo principale della scelta, alla quale si accompagna la necessità di far fronte a difficoltà economiche (11,6 e 9,1 per cento). Si tratta dei giovani di età compresa tra 26 e 30 anni (40,3 per cento) e di quelli tra 31 e 35 anni (37,2 per cento). Per gli studenti universitari prevale invece la possibilità di conciliare il lavoro con altri impegni esterni (33 per cento) e, quindi, con lo studio. Per quanto riguarda le differenze di genere, sono soprattutto le donne (60,6 per cento) a risentire della crisi e della carenza di opportunità, ma anche quelle maggiormente impegnate all'esterno e nello studio (68,3 per cento).

Complessivamente, dopo avere esaminato le motivazioni principali che spingono i giovani a lavorare nel call center, possiamo affermare che si

tratta di una «scelta» pragmatica che sacrifica le aspirazioni personali e gli studi effettuati in ragione della sicurezza di un lavoro stabile, anche se scarsamente remunerato e con basse prospettive di carriera. Pochi scelgono il call center come tappa transitoria, mentre sempre più spesso si arriva al call center consapevolmente, per scelta, in una fase della propria vita in cui non ci sono altre chance di lavori migliori, adeguati alle proprie capacità. In determinati contesti il call center rappresenta, quindi, una trappola (Corigliano, Greco, 2009; Reyneri, 2002), un imbuto in cui è molto facile entrare ma dal quale è difficilissimo uscire. Infatti, circa il 42 per cento degli intervistati lavora nello stesso call center da uno a tre anni, ma soprattutto il 63,4 per cento dichiara di non essere attualmente alla ricerca di una nuova occupazione (Tab. 5) perché si trova bene o perché ormai «rassegnato».

Tab. 5 — Attualmente sta cercando un altro lavoro?

	V.A.	%
NO, PERCHÉ MI VA BENE COSÌ	111	30,1
NO, PERCHÉ SO CHE NON CI SONO ALTRE OPPORTUNITÀ	95	25,7
NO, PER ALTRO MOTIVO	28	7,6
SÌ, PERCHÉ VOGLIO LAVORARE IN UN ALTRO CALL CENTER	4	1,1
SÌ, PERCHÉ VOGLIO FARE UN ALTRO LAVORO	91	24,7
SÌ, PERCHÉ CERCO UN ALTRO LAVORO IN AGGIUNTA A QUESTO	14	3,8
SÌ, PER ALTRO MOTIVO	16	4,3
N. R.	10	2,7
TOTALE	369	100,0

È opportuno sottolineare che il 55 per cento dei giovani intervistati vive ancora con i genitori, per scelta, oppure per l'impossibilità di mantenersi da solo, o in attesa di un lavoro migliore che garantisca l'indipendenza abitativa. La famiglia rappresenta, quindi, il principale ammortizzatore sociale e una fonte di protezione nei confronti dei rischi e della vulnerabilità derivanti da disoccupazione prolungata e dalla precarietà.

4. Localizzazione e gestione delle risorse umane

Come si evince dall'analisi della letteratura sul tema, solo in alcuni casi (Glucksmann, 2004; Taylor, Bain, 2007; Paulet, 2008) le ricerche hanno esplorato il rapporto tra i call center e l'ambiente esterno⁵, focalizzando prevalentemente l'attenzione sulle dinamiche occupazionali e sugli aspetti organizzativi interni alle singole strutture. La lettura dei nostri dati suggerisce, invece, un'analisi approfondita di questo rapporto che sembra incidere profondamente soprattutto sulle strategie di gestione delle risorse umane (Solari, 2004; Boldizzoni, 2009), a partire dai processi di reclutamento e selezione degli operatori. Come per i grandi complessi industriali agli inizi degli anni novanta, soprattutto nel settore dell'auto, la localizzazione in ambienti «particolari» gioca un ruolo fondamentale nelle strategie d'impresa, rappresentando un vantaggio competitivo non indifferente per battere la concorrenza. Tali ambienti, definiti dalla letteratura come *green field* (Negrelli, 2000), cioè prato verde, si caratterizzano per l'assenza di cultura industriale e sindacale pregressa, abbinata a un'ampia disponibilità di forza lavoro giovane e istruita che può essere facilmente plasmata dal management rispetto alla flessibilità e alle esigenze imposte dalla nuova organizzazione del lavoro e della produzione.

In Calabria tali condizioni sussistono da tempo e il vantaggio competitivo per le direzioni aziendali è ulteriormente accresciuto dall'elevato tasso di disoccupazione giovanile che, al Sud, riguarda un giovane su tre (Istat, 2010). Come emerge con chiarezza dal nostro campione di intervistati, le reti di relazione, debolmente o fortemente connesse alla famiglia (Granovetter, 1973), influenzano la fase di selezione degli operatori. In particolare, la metà degli operatori dichiara di aver trovato lavoro nel call center tramite parenti, amici o conoscenti (Tab. 6), mentre il restante 50 per cento ha inviato spon-

⁵ Per indagare questo aspetto Paulet (2008) utilizza il concetto di «dialettica socio-spaziale» introdotto da Soja nel 1980 nell'ambito della geografia, in base al quale, insieme alle relazioni sociali della produzione, bisogna prendere in considerazione le relazioni «spaziali», tutto ciò che è strettamente legato al contesto locale. Nella sua ricerca la studiosa focalizza l'attenzione su quattro fattori fondamentali: il tempo, inteso come storia locale del rapporto tra imprenditori e lavoratori; la forza lavoro locale, con le competenze disponibili, la propensione al lavoro (*ethic*), le esperienze; le caratteristiche del mercato del lavoro locale, il quale condiziona il giudizio su un dato lavoro; la comunità con le sue rappresentazioni, che condiziona i giudizi sull'impresa e sul lavoro stesso.

taneamente un curriculum all'azienda oppure ha risposto a un annuncio di selezione. Praticamente irrilevante è il ruolo delle agenzie di lavoro interinale (che stentano a decollare nell'area considerata) e, soprattutto, delle strutture pubbliche (centri per l'impiego), che non riescono a svolgere quel ruolo fondamentale di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro per i quali sono stati creati alla fine degli anni novanta. Il modello «fai da te» e il particolarismo prevalgono sui canali istituzionali, e non di rado bisogna farsi «raccomandare» per partecipare alla selezione ed essere assunti, soprattutto come operatore *inbound* e con contratto a tempo indeterminato.

Tab. 6 – In che modo ha trovato l'attuale lavoro?

	V.A.	%
TRAMITE PARENTI, AMICI, CONOSCENTI	183	49,6
HO INVIATO UNA CANDIDATURA SPONTANEA AL CALL CENTER	120	32,6
HO RISPOSTO A UN ANNUNCIO/HO MESSO UN'INSERZIONE	60	16,3
HO CONTATTATO UN CENTRO PUBBLICO PER L'IMPIEGO	1	0,3
MI SONO RIVOLTO/A A UN'AGENZIA INTERINALE	1	0,2
ALTRO SPECIFICARE	1	0,2
N.R.	3	0,8
TOTALE	369	100,0

In sede di colloquio le competenze richieste ai fini dell'assunzione sono legate principalmente a un «saper fare» quasi spontaneo, elementi non direttamente riconducibili al livello di istruzione. Al riguardo, sembra esserci un sistematico disinteresse delle direzioni verso le abilità maturate nel percorso di studi. Nonostante il 65 per cento del nostro campione ha una laurea o frequenta l'università, solo al 5 per cento degli intervistati è stato richiesto il possesso della laurea, mentre il diploma rappresenta il titolo necessario per il 35 per cento dei casi. Quasi inaspettatamente, anche la conoscenza delle lingue straniere e dei fondamenti del marketing non costituiscono titolo preferenziale, mentre maggiore importanza è attribuita alle competenze tecnico-informatiche (uso del pc e dei software dedicati) e alla capacità di lavoro in team.

Tab. 7 – Requisiti per l'assunzione (alla domanda erano possibili più risposte)

	V.A.	%
POSSESSO DELLA LAUREA	18	4,9
POSSESSO DEL DIPLOMA DI SCUOLA SUPERIORE	132	35,8
COMPETENZE COMUNICATIVO-RELAZIONALI	278	75,3
COMPETENZE TECNICO-INFORMATICHE	179	48,5
CONOSCENZA DELLE LINGUE STRANIERE	24	6,5
COMPETENZE DI MARKETING (VENDITA E PROMOZIONE)	47	12,7
CAPACITÀ DI LAVORARE IN TEAM	163	44,2
ALTRO	—	—
NON SONO STATO SOTTOPOSTO AD ALCUNA PROVA O COLLOQUIO	8	2,2

Il saper comunicare e, soprattutto, il sapersi relazionare nei confronti del cliente, sono invece le competenze maggiormente richieste (75,3 per cento) all'operatore all'interno dei call center. Come evidenzia Della Rocca (2006), è il risultato di un riconoscimento esplicito per cui la professionalità e le capacità di un lavoratore, la loro condivisione sociale, non risiedono solo nei sistemi consolidati di certificazione, ad esempio il titolo di studio o altri titoli delineati dalle corporazioni, dalle istituzioni operanti sul mercato del lavoro, ma anche da come queste certificazioni si traducono in azioni, in effettivi comportamenti nell'erogazione di un servizio⁶.

Sul fronte delle competenze «agite», cioè quelle effettivamente utilizzate dagli operatori, le rappresentazioni degli intervistati confermano sostanzialmente il quadro appena delineato. In particolare, durante il lavoro circa il 73 per cento degli operatori fa «sempre» ricorso a competenze comunicativo-relazionali, mentre il 20 per cento vi ricorre «spesso». Considerazioni analoghe valgono per la conoscenza delle tecnologie informatiche, alle quali si fa am-

⁶ Già a partire dai primi anni settanta, McClelland (1973) suggerisce di usare, per la selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati piuttosto che i test di intelligenza o le certificazioni scolastiche. Le ragioni di tale esclusione, per cui l'autore si metteva contro non solo le istituzioni scolastiche ma anche l'importante corporazione degli psicologi, venivano indicate nella scarsa affidabilità di tali strumenti in particolare per definire l'effettivo comportamento lavorativo e le capacità di interazione sociale.

piamente ricorso per lo svolgimento del lavoro e per la predisposizione al team-working. Altra conferma si trova nella conoscenza delle lingue straniere, poco o affatto utilizzate, essendo il target di riferimento esclusivamente nazionale.

Tab. 8 – Nello svolgimento del suo lavoro, con quale frequenza le capita di fare ricorso alle seguenti competenze?

	MAI	TALVOLTA	SPESSE	SEMPRE	N. R.
COMPETENZE COMUNICATIVO-RELAZIONALI	1,6	4,1	20,1	72,9	1,3
COMPETENZE TECNICO-INFORMATICHE	4,3	19,2	31,2	42,3	3
CONOSCENZA DELLE LINGUE STRANIERE	43,9	46,6	3	0,5	6
COMPETENZE DI MARKETING (VENDITA E PROMOZIONE)	23	22	24,4	26,6	4
CAPACITÀ DI LAVORARE IN TEAM	13,8	20,1	27,4	33,9	4,8

L'unica differenza sostanziale, rispetto alle competenze richieste al momento della selezione iniziale, è rappresentata dalla conoscenza e padronanza degli strumenti del marketing e della vendita; soprattutto per gli operatori in *outbound* in relazione alla specifica natura di tale servizio (ad esempio, telemarketing, vendite, promozioni, ricerche di mercato ecc.).

Per colmare eventuali *gap* conoscitivi, ma soprattutto per «adattare» i giovani alle specifiche caratteristiche del lavoro di operatore, è prevista una formazione iniziale che si articola, in tutti e quattro i call center da noi analizzati, in due fasi distinte ma tra loro intimamente collegate, vale a dire corsi organizzati all'interno dell'azienda (78,3 per cento), ai quali segue un periodo variabile di affiancamento a operatori *senior*, esperti (68,7 per cento). Dunque, la formazione è gestita *in house* utilizzando risorse interne; raramente (solo nel 5 per cento dei casi rilevati), la formazione è esternalizzata e affidata a soggetti diversi dal management aziendale.

Se analizziamo le tipologie contrattuali (Tab. 9) con cui i giovani vengono assunti, dalla ricerca emerge che il lavoro nei call center calabresi è, almeno formalmente, meno «precario» della rappresentazione sociale diffusa. In particolare, emerge una polarizzazione tra contratti «standard» e «non standard» (Regalia, 2009). Da un lato, il 42,6 per cento degli intervistati ha un contratto a tempo indeterminato, dall'altro, il 40 per cento lavora «a proget-

to». Questa seconda fascia di operatori, però, vive tendenzialmente una situazione di «indipendenza senza autonomia» (Reyneri, 2002), in cui il lavoro a contratto è solo una «finzione legale» (Frenkel et al., 1999). Anche nel nostro caso, tra i lavoratori a progetto più dell'85 per cento non svolge altri lavori e, tra i pochi, solo il 3 per cento lavora in un altro call center. È ben presente, dunque, il problema tipicamente italiano della monocommittenza evidenziato da Reyneri (2002), vale a dire casi in cui il luogo di lavoro, gli orari e le mansioni sono uguali a quelli dei lavoratori dipendenti, ma senza avere le stesse tutele accordate a questi ultimi.

Tab. 9 – Qual è il suo attuale contratto di lavoro?

	V.A.	%
DIPENDENTE CON CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO	157	42,6
DIPENDENTE CON CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO	46	12,5
CONTRATTO DI FORMAZIONE LAVORO	5	1,4
COLLABORAZIONE A PROGETTO	148	40,1
COLLABORAZIONE OCCASIONALE, PRESTAZIONE D'OPERA	2	0,5
STAGE, TIROCINIO	2	0,5
ALTRO	2	0,5
N. R.	7	1,9
TOTALE	369	100,0

Gli orari di lavoro settimanali (inclusi gli straordinari) sono abbastanza omogenei: circa il 36 per cento degli operatori lavora mediamente per 30 ore a settimana, il 9,2 per 40 ore, il 10,8 per 20 ore settimanali. Solo il 7 per cento degli intervistati dichiara di lavorare meno di 20 ore a settimana. Incrociando le ore di lavoro per la tipologia di contratto, notiamo che il valore mediano (30 ore) è composto per il 60 per cento da lavoratori a tempo indeterminato e per il 35 da collaboratori a progetto. In generale, la grande maggioranza dei lavoratori intervistati (68,3 per cento) conferma un elevato indice di gradimento (non influenzato né dal genere né dall'età) nei confronti dell'orario.

Sul versante delle mansioni svolte (Tab. 10) è presente una distinzione netta tra gli operatori che svolgono *esclusivamente* attività di operatore *inbound* (34,7 per cento) e quelli che svolgono *esclusivamente* attività di operatore *outbound* (42,3 per cento). Tali percentuali tendono a livellarsi se aggregiamo alle precedenti voci anche gli operatori che svolgono «prevalentemente» l'attività in una delle due tipologie considerate. Dal punto di vista qualitativo emergono differenze particolarmente significative tra le due tipologie alle quali corrispondono profili distinti di operatore; i giovani laureati si concentrano, nella maggioranza dei casi (55 per cento), tra gli operatori *inbound*, mentre la quota più alta di diplomati la ritroviamo tra gli operatori in *outbound* (47,3 per cento). Anche per quanto riguarda l'età, gli operatori *inbound* tendono a essere più «anziani» (il 44,7 per cento ha un'età compresa tra 26 e 30 anni, seguito da un altro 26,3 per cento tra 31 e 35 anni) rispetto agli operatori in *outbound*, pari al 42,2 per cento tra i giovani tra 20 e 25 anni. Per quanto riguarda le differenze di genere, la percentuale più alta di donne si concentra tra gli operatori *outbound* (46,7 per cento), mentre le operatrici in *inbound* sono il 32,6.

La Tab. 10 fornisce un quadro dettagliato delle mansioni svolte dagli operatori, disaggregate per tipologia di call center, dal quale emergono alcune considerazioni particolarmente interessanti.

Un primo dato riguarda il call center «dedicato», ovvero specializzato nello svolgimento di un unico task, all'interno del quale la modalità di lavoro prevalente è l'*inbound* (72,6 per cento), al quale corrisponde il profilo appena delineato di operatore maggiormente qualificato (meno precario), consentendo un percorso di specializzazione e professionalizzazione che in quelli generalisti sembra più difficile da realizzare. Sul fronte opposto, entrambi i casi di call center «generalista» o multi-tasking si caratterizzano per la maggiore predisposizione al lavoro in *outbound* o, comunque, per una combinazione variabile tra le due modalità. La seconda osservazione è che «la dimensione conta», vale a dire i call center più piccoli tendono a caratterizzarsi per il lavoro *outbound*, questo è particolarmente evidente nel caso del call center di pubblica utilità.

La stessa polarizzazione si riscontra incrociando la mansione svolta dagli operatori con il contratto di lavoro, a testimonianza dello stretto legame tra tipo di servizio svolto e tipologia di contratto. L'operatore *inbound*, infatti, può essere considerato «voce dell'azienda», o più precisamente «voce del cliente del call center». Per questo motivo sarà necessario assi-

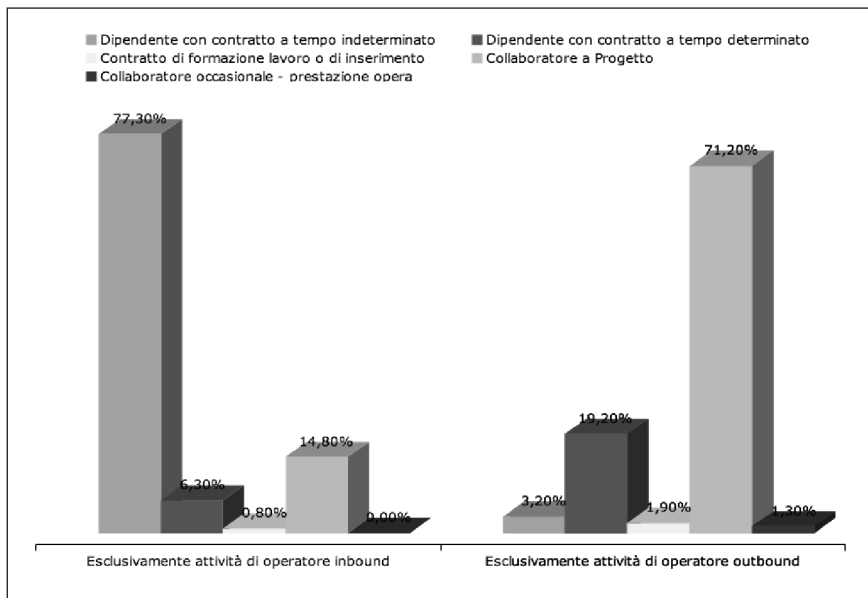
Tab. 10 – Attualmente, all'interno del call center in cui lavora, cosa svolge?

MANSIONI OPERATORE	GENERALISTA, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI		GENERALISTA, COMMERCIALE CON - DI 200 DIPENDENTI		DEDICATO, COMMERCIALE CON + DI 200 DIPENDENTI		PUBBLICA UTILITÀ, CON - DI 200 DIPENDENTI		TOTALE	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND	40	36,4	7	11,3	74	52,1	7	12,7	128	34,7
PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND	7	6,4	5	8,1	29	20,5	0	0	41	11,1
IN EGUAL MISURA, ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND E OUTBOUND	4	3,6	2	3,2	3	2,1	0	0	9	2,5
PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND	2	1,8	6	9,7	6	4,2	2	3,6	16	4,3
ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND	42	38,2	40	64,5	29	20,4	45	82	156	42,3
N. R.	15	13,6	2	3,2	1	0,7	1	1,7	19	5,1
TOTALE	110	100,0	62	100,0	142	100,0	55	100,0	369	100,0

curarsi quanto più possibile il maggior *commitment*, anche e soprattutto attraverso un tipo di contratto stabile. Sul versante, invece, dell'*outbound*, troviamo quasi per intero operatori con contratto a progetto; è un tipo di organizzazione imprenditoriale che spinge sulla performance e il raggiungimento degli obiettivi. Il lavoratore a progetto può essere «gestito» in questa direzione, anche attraverso modalità contributive direttamente dipendenti dai risultati raggiunti. Molto semplicemente, nel caso degli operatori *inbound* le chiamate sono in arrivo, e saranno quindi necessarie persone con esperienza, che sappiano bene rapportarsi al cliente, alle sue esigenze e, più spesso, allo stato di disagio per cui chiama. L'impegno richiesto è legato all'ascolto, alla gestione delle telefonate e dei problemi, garantendo sempre una buona immagine dell'azienda al cliente. Gli operatori in *outbound*, invece, hanno il compito di chiamare e, una volta preso il contatto, convincere chi sta dall'altra parte della cornetta a «collaborare», con diversi gradi di intensità, dalla vendita, passando per le promo-

zioni, fino alle interviste telefoniche. In quest'ultimo caso, l'impegno richiesto è orientato a convincere, e alla quantità di contatti e obiettivi raggiunti. Da questo punto di vista, nei call center convivono due mondi paralleli, con tipi di *commitment* diversi e diverse «cure».

Graf. 2 – Mansioni degli operatori per tipologia di contratto



Anche dal punto di vista della remunerazione percepita dagli operatori per il lavoro svolto emergono differenze abbastanza significative, direttamente riconducibili alla mansione e alla tipologia di contratto. Complessivamente, la maggior parte degli intervistati (43,4 per cento) si colloca nel *range* 500-800 euro mensili e raramente l'importo va oltre i mille euro (7,6 per cento). Al contrario, circa un quarto del nostro campione (23,6 per cento) si colloca sotto la soglia dei 500 euro mensili. Tuttavia, se entriamo nel merito dei dati disaggregati, notiamo che la mansione incide nettamente in termini economici. In particolare, il 50,8 per cento dei lavoratori esclusivamente in *inbound* percepisce un salario compreso tra 500 e 800 euro, ma la rimanente percentuale si distribuisce significativamente tra le fasce alte della piramide retributiva.

Tab. 11 – Retribuzione degli operatori per mansione svolta

IMPORTO	ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND		PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE INBOUND		IN EGUAL MISURA ATTIVITÀ INBOUND E OUTBOUND		PREVALENTEMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND		ESCLUSIVAMENTE ATTIVITÀ DI OPERATORE OUTBOUND		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
MENO DI 500 EURO	2	1,6	1	2,4	0	0	6	37,4	77	49,4	1	5,3
DA 500 A 800 EURO	65	50,8	17	41,5	2	22,2	7	43,7	66	42,3	3	16
DA PIÙ DI 800 A 1.000	44	34,4	22	53,7	5	55,6	1	6,3	8	5,1	3	16
DA PIÙ DI 1.000 A 1.300	15	11,7	1	2,4	2	22,2	1	6,3	1	0,6	8	42
DA PIÙ DI 1.300 A 1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5,3
N. R.	2	1,5	0	0	0	0	1	6,3	4	2,6	3	16
TOTALE	128	100,0	41	100,0	9	100,0	16	100,0	156	100,0	19	100,0

Al contrario, la maggior parte degli operatori in *outbound* (49,4 per cento) si concentra al di sotto dei 500 euro e nella fascia intermedia (42,3). Tra coloro che guadagnano meno (al di sotto dei 500 euro) ritroviamo i lavoratori a progetto (46 per cento), seguiti da quelli con contratto a tempo determinato (28,9). Per i lavoratori stabilizzati, invece, la quota più alta (46,2 per cento) si trova nella fascia 800-1.000 euro, con un 17,3 per cento di operatori che guadagnano fino a 1.300 euro mensili. Inoltre, lo stipendio fisso è la modalità prevalente di retribuzione tra gli operatori in *inbound* (60,3 per cento), mentre in *outbound* la retribuzione prevede una componente fissa integrata da una variabile legata al raggiungimento degli obiettivi (32,7) oppure la retribuzione a ora (30,1).

5. Le relazioni di lavoro

Come rileva Norman (1984, citato in Della Rocca, Fortunato, 2006), molte attività del terziario, tra cui i call center, si configurano come luoghi di pro-

duzione a elevata intensità di personalità (*personality intensity*), nel senso che la qualità offerta al cliente è fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano e si comportano, indipendentemente dal fatto che dispongano di una grande quantità di capitale e attrezzature. Per questa ragione le imprese di servizio efficienti lo sono in quanto puntano in gran parte sull'innovazione sociale. Il che spesso vuole dire inventare o ridefinire i ruoli, scoprire nuovi modi per utilizzare e valorizzare le capacità umane, mettere a punto nuovi sistemi di apprendimento, mantenere e sviluppare un clima nelle relazioni tra colleghi e azienda di tipo positivo. A partire da tali considerazioni abbiamo posto agli operatori alcune domande finalizzate a ricostruire il clima all'interno dell'organizzazione, la «qualità» delle relazioni di lavoro e il livello di soddisfazione dei giovani intervistati sui principali ambiti della vita lavorativa.

In generale, il quadro che emerge nella rappresentazione sociale dei soggetti intervistati è quello di un ambiente abbastanza dinamico in cui è alto il livello di interazione tra colleghi e con i team leader, che rappresentano la figura più vicina all'operatore della gerarchia manageriale; più sporadica è invece l'interazione con i manager di area o settore e soprattutto con i dirigenti. Ma le informazioni più interessanti riguardano la percezione del rapporto con i colleghi e, soprattutto, con i superiori. In particolare, i rapporti tra colleghi sono orientati prevalentemente alla collaborazione, al rispetto reciproco, non conflittuali e poco inclini alla competizione.

Circa un terzo degli intervistati ha fiducia e sa di poter contare sui colleghi in caso di necessità. Difficilmente, però, ci si frequenta nel tempo libero, per cui le relazioni si esauriscono all'interno del luogo di lavoro.

La stessa immagine di armonia e di collaborazione emerge dall'analisi dei rapporti con i superiori. Al riguardo, la maggioranza dei lavoratori sottolinea l'attenzione del management nei confronti dell'ambiente di lavoro e, soprattutto, del benessere e delle esigenze dei lavoratori; rilevando tuttavia l'attenzione ai risultati da conseguire.

Emerge dunque un ambiente di lavoro, almeno apparentemente, privo di conflitti e di tensioni sia a livello orizzontale, tra i lavoratori, sia a livello verticale, con i superiori, con i quali si ha prevalentemente un rapporto di collaborazione (61,2 per cento), di amicizia (46,6), di lealtà (20,1). Da questo punto di vista risulta uno stile di leadership «democratico», basato soprattutto sull'informalità delle relazioni e sulla devoluzione verso il basso delle responsabilità, finalizzata a stimolare il senso di appartenenza e a valorizzare la

partecipazione dei lavoratori; solo per il 20 per cento di essi la leadership assume, invece, una carattere autoritario e per il 19 di stretto controllo sui lavoratori. Il quadro appena delineato è ulteriormente rafforzato dai dati esposti nella Tab. 14 relativi ad alcuni aspetti particolarmente importanti nella gestione delle risorse umane, ad esempio la motivazione, la formazione e, più in generale, la valorizzazione dei lavoratori. Anche nel caso dei call center la ricerca dell'impegno organizzativo (*commitment*) da parte dei lavoratori rappresenta un elemento centrale nelle strategie manageriali per aumentare il rendimento dei lavoratori e, al contempo, per migliorare la qualità del servizio, e si realizza concretamente nella creazione di un ambiente di lavoro più gradevole, privo di conflitti e tensioni, in cui incentivi e controllo sui lavoratori sono sapientemente dosati per ottenere il massimo del risultato.

Tab. 12 – Pensando ai colleghi con cui lavora

	NESSUNO		UNA MINIMA PARTE		LA MAGGIOR PARTE		TUTTI		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
CON QUANTI COLLEGHI C'È FIDUCIA RECIPROCA?	12	3,3	233	63,1	109	29,5	10	2,7	5	1,4
SU QUANTI COLLEGHI PUÒ CONTARE IN CASO DI PROBLEMI?	11	3	238	64,5	106	28,7	7	1,9	7	1,9
CON QUANTI COLLEGHI HA UN RAPPORTO CONFLITTUALE?	282	76,4	66	17,9	10	2,7	2	0,5	9	2,4
QUANTI COLLEGHI PENSA RISPETTINO IL SUO PUNTO DI VISTA?	5	1,4	140	37,9	195	52,8	20	5,4	9	2,4
QUANTI DEI SUOI COLLEGHI FREQUENTA O SENTE NEL TEMPO LIBERO?	48	13	276	74,8	37	10	1	0,3	7	1,9
CON QUANTI COLLEGHI TROVA DIFFICOLTÀ A LAVORARE INSIEME?	281	76,2	74	20,1	7	1,9	1	0,3	6	1,6
QUANTI COLLEGHI HANNO UN ATTEGGIAMENTO COMPETITIVO NEI SUOI CONFRONTI?	202	54,7	113	30,6	40	10,8	7	1,9	7	1,9
CON QUANTI COLLEGHI HA UN RAPPORTO SUPERFICIALE?	64	17,3	163	44,2	132	35,8	4	1,1	6	1,6

Tab. 13 – Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti i suoi superiori?

	DEL TUTTO IN DISACCORDO		PREVALENT. IN DISACCORDO		PREVALENT. D'ACCORDO		DEL TUTTO D'ACCORDO		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SI PREOCCUPANO DEL BENESSERE DEI LAVORATORI	56	15,2	79	21,4	176	47,7	47	12,7	11	3
PRESTANO ATTENZIONE A QUANTO DICONO I LAVORATORI	45	12,2	101	27,4	155	42	57	15,4	11	3
METTONO LE PERSONE IN CONDIZIONE DI COLLABORARE	35	9,5	72	19,5	183	49,6	64	17,3	15	4,1
SI DISINTERESSANO DELLE ESIGENZE DEI LAVORATORI	112	30,4	136	36,9	83	22,5	23	6,2	15	4,1
HANNO COME PRIORITÀ SOLO IL RAGGIUNGI- MENTO DEI RISULTATI	65	17,6	91	24,7	121	32,8	77	20,9	15	4,1
HANNO CURA DELL'AMBIENTE DI LAVORO	40	10,8	74	20,1	180	48,8	63	17,1	12	3,3

Le politiche degli incentivi e del controllo non sembrano generare particolari conflitti o disagi, almeno a livello aggregato. Dal nostro campione emerge l'esistenza, nei call center calabresi, di un sistema di incentivi e sanzioni di matrice tayloristica. Poco più dell'80 per cento degli intervistati afferma che il mancato raggiungimento dei risultati fissati dall'azienda comporta delle conseguenze. Il richiamo verbale sembra essere la conseguenza più ricorrente (quasi il 69 per cento), ma nella rappresentazione degli operatori la «penalizzazione» nella stabilizzazione occupa un posto importante: quasi il 40 per cento degli intervistati afferma che nel caso di mancato raggiungimento dei risultati c'è da aspettarsi quel tipo di penalizzazione. Anche gli ostacoli nella progressione della carriera sono una conseguenza negativa che la metà degli operatori (47,5 per cento) si aspetta. Il sistema di sanzioni percepito dagli operatori arriva fino alla perdita del lavoro, attesa dal 41 per cento degli intervistati in caso di mancato raggiungimento dei risultati. La tipologia contrattuale influisce sui timori di perdita del lavoro; se per i collaboratori a progetto è prevedibile, e per certi versi insita nella natura del contratto, un tale timore è meno ipotizzabile negli operatori con contratto a tempo indeterminato che rappresentano un quarto delle persone che affermano di avere timore di per-

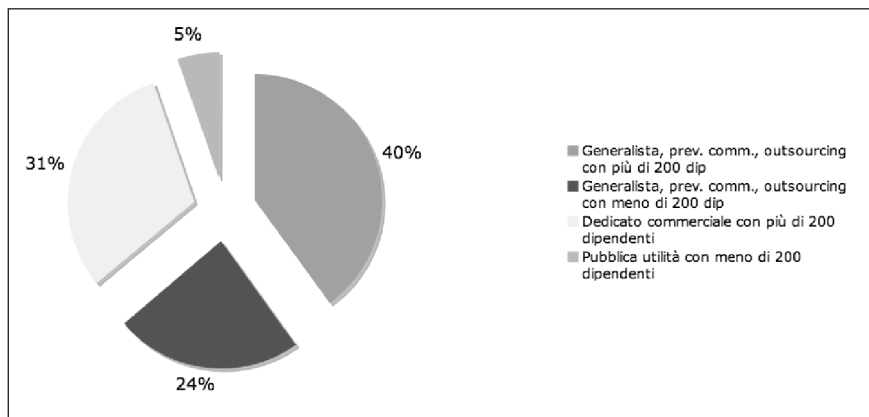
Tab. 14 – Pensando al suo call center, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

	DEL TUTTO IN DISACCORDO		PREVALENT. IN DISACCORDO		PREVALENT. D'ACCORDO		DEL TUTTO D'ACCORDO		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
IL PERSONALE VIENE MOTIVATO A LAVORARE CON EFFICIENZA	39	10,6	66	17,9	208	56,4	47	12,7	9	2,4
LA FORMAZIONE OFFERTA È ADEGUATA ALLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI RICHIESTI	20	5,4	62	16,8	212	57,5	65	17,6	10	2,7
L'ORGANIZZAZIONE È ATTENTA A VALORIZZARE LE POTENZIALITÀ INDIVIDUALI	71	19,2	121	32,8	144	39	23	6,2	10	2,7
LE MANSIONI ASSEGNATE SONO COERENTI CON L'INQUADRAMENTO CONTRATTUALE DEGLI OPERATORI	32	8,7	84	22,8	185	50,1	57	15,4	11	3
I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ VENGONO RICONOSCIUTI E VALORIZZATI	52	14,1	107	29	165	44,7	34	9,2	11	3
GLI OPERATORI NON VENGONO FORNITI DI MEZZI ADEGUATI PER PORTARE A COMPIMENTO I PROGETTI ASSEGNATI	103	27,9	145	39,3	89	24,1	21	5,7	11	3
L'ORGANIZZAZIONE FAVORISCE L'ACQUISIZIONE DI NUOVE COMPETENZE PROFESSIONALI DA PARTE DEI LAVORATORI	39	10,6	113	30,6	178	48,2	27	7,3	12	3,3

dere il lavoro. Il tipo di call center e le dimensioni suggeriscono, inoltre, una lettura più diversificata dei casi aziendali. In particolare, si nota come tra le persone che temono di perdere il lavoro come sanzione per il non raggiungimento dei risultati fissati il 40 per cento appartiene al call center generalista con più di 200 dipendenti. Al contrario, solo il 5 per cento appartiene a quello piccolo di pubblica utilità.

Per comprendere appieno l'efficacia e l'impatto sui lavoratori delle strategie manageriali abbiamo chiesto loro di esprimere il grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito a determinati avvenimenti della vita professionale e relativi sia alla dimensione materiale sia a quella psico-sociale.

Graf. 3 – Timore di perdere il lavoro in base alla tipologia di call center



Le risposte degli operatori sembrano confermare le teorie di Herzberg (1966) il quale, già alla fine degli anni cinquanta, suggeriva un percorso chiaro per uscire dall'afflizione taylorista. I motivi di insoddisfazione riguardano quasi esclusivamente, e in misura alquanto diversificata, i fattori «igienici», vale a dire la retribuzione, la stabilità lavorativa, l'ambiente fisico e, soprattutto, quello sociale (cioè i rapporti con i colleghi, con i superiori, la possibilità di conciliare tempi di lavoro e vita privata). Diversamente, le rappresentazioni sociali dei giovani evidenziano livelli bassi di insoddisfazione relativamente ai cosiddetti fattori «motivazionali», che riguardano il contenuto interno del lavoro e, quindi, la capacità di procurare una crescita psicologica della personalità di chi lavora. In particolare, gli aspetti problematici su cui bisognerebbe intervenire riguardano la possibilità di svolgere attività interessanti, le opportunità di fare carriera, di valorizzare gli studi svolti, la ricerca di una maggiore autonomia decisionale.

Ne deriva che il management riesce a soddisfare i fattori igienici che riguardano sostanzialmente le condizioni «esterne» al lavoro, mentre c'è una difficoltà strutturale nel riuscire a soddisfare quei fattori motivazionali che riguardano i contenuti «interni» del lavoro, quei contenuti intelligenti che hanno un impatto effettivo sulla personalità del lavoratore e sulla sua motivazione. Più che di insoddisfazione vera e propria degli operatori, dunque, è possibile parlare di minore insoddisfazione in virtù dell'attenzione dedicata dalle direzioni ai fattori igienici.

Tab. 15 – In che misura si sente soddisfatto dei seguenti aspetti?

	DEL TUTTO INSODDISFATTO		PREVALENT. INSODDISFATTO		PREVALENT. SODDISFATTO		DEL TUTTO SODDISFATTO		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
POSSIBILITÀ DI CONTARE SU UNA PENSIONE ADEGUATA	160	43,4	111	30,1	72	19,5	10	2,7	16	4,3
POSSIBILITÀ DI FARE CARRIERA	117	31,7	140	37,9	80	21,7	16	4,3	16	4,3
POSSIBILITÀ DI CONTARE SU UNA STABILITÀ LAVORATIVA	76	20,6	100	27,1	150	40,7	28	7,6	15	4,1
RICEVERE UNA RETRIBU- ZIONE ADEGUATA ALLE PROPRIE ESIGENZE	75	20,3	123	33,3	134	36,3	23	6,2	14	3,8
AUTONOMIA DECISIONALE	79	21,4	128	34,7	130	35,2	18	4,9	14	3,8
POSSIBILITÀ DI SVOLGERE ATTIVITÀ INTERESSANTI	85	23	115	31,2	138	37,4	16	4,3	15	4,1
RAPPORTI DI LAVORO CON I SUPERIORI	57	15,4	84	22,8	181	49,1	31	8,4	16	4,3
RAPPORTI DI LAVORO CON I COLLEGHI	5	1,4	21	5,7	212	57,5	116	31,4	15	4,1
POSSIBILITÀ DI VALORIZZARE GLI STUDI SVOLTI	179	48,5	103	27,9	62	16,8	11	3	14	3,8
OPPORTUNITÀ DI CONCILIARE VITA PRIVATA E LAVORO	23	6,2	74	20,1	207	56,1	51	13,8	14	3,8

Un'ultima osservazione riguarda il basso livello di sindacalizzazione all'interno dei call center analizzati, infatti solo 82 operatori (22,2 per cento) sono iscritti a una organizzazione sindacale per tutelare i propri interessi. Nella grande maggioranza dei casi i lavoratori preferiscono rivolgersi direttamente ai manager, oppure non riscontrano nel sindacato un interlocutore visibile e affidabile.

6. Condizioni di lavoro e analisi dei rischi

La maggior parte degli studi sulle condizioni di lavoro nei call center⁷ ha evidenziato come, accanto ai vecchi fattori di disagio (monotonia, fatica, stress da ripetizione, alienazione), tipici di una divisione del lavoro taylorista, si affiancano nuovi problemi legati alla qualità del lavoro, dell'ambiente entro il quale si opera e alle ricadute delle condizioni organizzative e normative di tale lavoro sulla qualità e le prospettive di vita dei soggetti coinvolti.

Lo studio Ires (Altieri, 2002) classifica i rischi legati al lavoro nei call center relativamente a due ordini di fattori: nel primo caso si tratta di uno stress di natura psico-fisica, che riguarda i contenuti delle mansioni e dell'organizzazione del lavoro e che deriverebbe, in particolare, dalla monotonia e ripetitività dei compiti, dall'intensità dei ritmi, dalla saturazione dei tempi di lavoro, dal controllo stringente e dagli scarsi margini di autonomia; nel secondo caso, lo stress è direttamente riconducibile all'ambiente di lavoro, alla qualità e vivibilità dello spazio in cui viene svolta l'attività lavorativa. In particolare, le criticità legate a questa dimensione dipendono dalla qualità tecnologica della strumentazione audio-video utilizzata, dalla rumorosità dell'ambiente, dal livello di illuminazione, dalla pulizia, dal microclima.

A partire da tali considerazioni la ricerca ha cercato di analizzare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro nei quattro call center studiati e di individuare le principali cause di disagio fisico e psicologico degli operatori. La Tab. 16 riporta i dati relativi alla dimensione strutturale. In generale, con-

⁷ Lo studio più completo in letteratura è sui rischi psico-sociali cui sono esposti gli operatori, *Psycho-social Risk Factor in Call center: an Evaluation of Work Design and Well-being*, condotto nel 2003 (Sprigg et al., 2003) in Gran Bretagna dall'Health and Safety Laboratory dell'Università di Sheffield. È uno studio condotto su 1.141 lavoratori di 22 call center, per il 74 per cento donne e con un'età media di 34 anni. Lo stress lavorativo viene indagato attraverso la rilevazione di tre parametri: il benessere lavorativo, la soddisfazione lavorativa, la tensione mentale. I valori rilevati su questi aspetti tra gli operatori dei call center sono stati confrontati con quelli di altre categorie di lavoratori, e il confronto dimostra che sono proprio gli operatori dei call center a vivere situazioni di maggior sofferenza. Sono stati considerati, inoltre, altri aspetti che riguardano caratteristiche dell'ambiente di lavoro e delle postazioni di lavoro, che potrebbero essere classificati come rischi ergonomici: emergono alcune questioni critiche che riguardano lo spazio di lavoro, i livelli di rumorosità, gli scarsi livelli di illuminazione e l'intensità del suono che entra in cuffia. Sono stati rilevati, inoltre, problemi relativi a disturbi muscolo-scheletrici del collo e della colonna lombare.

trariamente alle attese e ai risultati di altre indagini⁸, risalta immediatamente una valutazione più che soddisfacente da parte degli operatori relativamente a quasi tutti gli *item* proposti, dall'illuminazione agli spazi per le postazioni, dalla qualità dei dispositivi tecnologici all'estetica dell'ambiente. Meno positiva è, invece, la valutazione sulla pulizia degli ambienti e, soprattutto, sulla rumorosità all'interno dei luoghi di lavoro.

Dal punto di vista delle strutture, occorre sottolineare che in tutti e quattro i casi analizzati si tratta di edifici di recente realizzazione, appositamente predisposti per tale tipologia di lavoro, con ampi spazi per le postazioni e una buona attenzione ai servizi per i lavoratori.

Sul fronte dei disagi prevalentemente fisici emergono soprattutto disturbi legati all'intensità dello sforzo e alla ripetitività delle mansioni, ad esempio mal di testa, disturbi alla vista, accusati spesso (cioè almeno una volta alla settimana) da circa un terzo dei lavoratori intervistati, ai quali si aggiungono occasionalmente (almeno una volta al mese) disturbi vocali, all'udito e perdita del sonno. Tuttavia è alta la percentuale di lavoratori che afferma di non soffrire «mai» di tali disturbi, con quote significative soprattutto nel caso di giramenti di testa (50,7 per cento), mal di stomaco (52) e dolori muscolo-scheletrici (40,7).

Volgendo lo sguardo agli operatori, quelli in *outbound* sembrano in genere i più esposti ai rischi, soprattutto nel caso di dolori muscolo-scheletrici e articolari, disturbi vocali, vertigini e giramenti di testa. Anche il tipo di call center e le dimensioni influiscono; infatti l'incidenza maggiore di coloro che avvertono più frequentemente disturbi di vario genere si concentrano nel call center dedicato e in quello generalista di grandi dimensioni.

La situazione si normalizza leggermente se consideriamo le rappresentazioni sociali degli intervistati in merito ad altri aspetti problematici relativi al loro lavoro (Tab. 18). Al riguardo emerge che il 28,7 per cento degli opera-

⁸ Oltre al già citato studio inglese (Sprigg et al., 2003), con particolare riguardo ai rischi ergonomici, analoghi risultati sono stati evidenziati da un'indagine condotta in Italia nel corso del 2004-2005 dal Servizio di prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro (Spsal) della Asl di Milano. L'indagine ha coinvolto 695 lavoratori di dieci call center diversi, ai quali è stato somministrato un questionario specificamente rivolto alla valutazione dello stress da lavoro correlato. Il campione è sostanzialmente sovrapponibile per età, sesso, anzianità aziendale e tipo di rapporto di lavoro al citato studio inglese. Lo stress è stato indagato rilevando disturbi della sfera psichica: ne è emerso che la quasi totalità del campione lamenta almeno un disturbo (94,4 per cento).

Tab. 16 – Come valuta ciascuno dei seguenti aspetti dell'ambiente in cui lavora?

	DEL TUTTO IN-SODDISFACENTE		POCO SODDISFACENTE		SODDISFACENTE		ABBASTANZA SODDISFACENTE		DEL TUTTO SODDISFACENTE		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
PULIZIA	86	23,3	51	13,8	88	23,8	89	24,1	49	13,3	6	1,6
ILLUMINAZIONE	21	5,7	34	9,2	71	19,3	148	40,1	88	23,9	7	1,8
TEMPERATURA	37	10	46	12,5	115	31,1	98	26,6	67	18,2	6	1,6
SILENZIOSITÀ	114	30,9	75	20,3	102	27,7	51	13,8	20	5,5	7	1,8
ESTETICA DELL'AMBIENTE E ARREDI	66	17,9	33	8,9	106	28,7	101	27,4	54	14,7	9	2,4
SPAZIO A DISPOSIZIONE PER POSTAZIONE	25	6,8	31	8,4	78	21,1	137	37,1	91	24,7	7	1,8
SERVIZI IGIENICI	70	19	37	10	98	26,5	86	23,3	71	19,2	7	1,8
AMPIEZZA DEI LOCALI	21	5,7	18	4,9	86	23,3	143	38,8	94	25,5	7	1,8
PC E DISPOSITIVI VIDEO	15	4,1	23	6,2	73	19,8	157	42,5	95	25,8	6	1,6
CUFFIE E DISPOSITIVI AUDIO	37	10	40	10,8	90	24,4	116	31,4	78	21,2	8	2,2
SOFTWARE PER LA GESTIONE CHIAMATE	24	6,5	38	10,3	94	25,5	117	31,7	89	24,2	7	1,8

Tab. 17 – Negli ultimi mesi con quale frequenza le è capitato di:

	SEMPRE		SPESSO		QUALCHE VOLTA		RARAMENTE		MAI		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
DISTURBI VOCALI (ABBASSAMENTI DI VOCE, MAL DI GOLA ECC.)	17	4,6	55	14,9	122	33,1	90	24,4	76	20,6	9	2,4
DISTURBI ALLA VISTA	39	10,6	95	25,7	103	27,9	74	20,1	49	13,3	9	2,4
DISTURBI DEL SONNO	18	4,9	65	17,6	78	21,1	78	21,1	120	32,5	10	2,7
DISTURBI ALL'UDITO	23	6,2	61	16,5	77	20,9	73	19,8	125	33,9	10	2,7
VERTIGINI, GIRAMENTI DI TESTA	12	3,3	28	7,6	64	17,3	68	18,4	187	50,7	10	2,7
MAL DI STOMACO E SENSO DI NAUSEA	9	2,4	30	8,1	53	14,4	75	20,3	192	52	10	2,7
MAL DI TESTA	25	6,8	107	29	118	32	64	17,3	45	12,2	10	2,7
DOLORI MUSCOLOSCHELETRICI	30	8,1	65	17,6	93	25,2	83	22,5	88	23,8	10	2,7
DOLORI ARTICOLARI	22	6	44	11,9	63	17,1	81	22	150	40,7	9	2,4

tori si sente «spesso» vuoto a fine giornata; il 33,4 dichiara di sentire la testa pesante e le idee confuse al termine della giornata lavorativa, il 23,6 dice di stancarsi facilmente durante il lavoro; il 16,3 per cento ritiene di fare un lavoro inutile. I dati ci restituiscono comunque un'immagine positiva relativamente alla dimensione relazionale e al livello di impegno e concentrazione sul lavoro.

Tab. 18 – Negli ultimi mesi con quale frequenza le è capitato di...

	SEMPRE		SPESSO		QUALCHE VOLTA		RARAMENTE		MAI		N. R.	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
SENTIRSI VUOTO/A A FINE GIORNATA	37	10	106	28,7	78	21,1	60	16,3	79	21,4	9	2,4
SENTIRE DI FARE UN LAVORO INUTILE	35	9,5	69	18,7	88	23,8	65	17,6	103	27,9	9	2,4
SENTIRE LA TESTA PESANTE, IDEE CONFUSE A FINE GIORNATA	60	16,3	125	33,9	82	22,2	59	16	35	9,5	8	2,2
SENTIRSI MOTIVATO/A A SVOLGERE AL MEGLIO IL LAVORO	62	16,8	109	29,5	85	23	71	19,2	34	9,2	8	2,2
SENTIRE DI STANCARSI CON FACILITÀ DURANTE IL LAVORO	30	8,1	87	23,6	106	28,7	85	23	51	13,8	10	2,7
SENTIRSI ISOLATO/A SUL LAVORO	13	3,5	33	8,9	43	11,7	91	24,7	180	48,8	9	2,4
SENTIRSI IN ANSIA QUANDO PENSA AL SUO LAVORO	26	7	41	11,1	67	18,2	78	21,1	147	39,8	10	2,7
SENTIRSI CONCENTRATO SUL SUO LAVORO	123	33,3	146	39,6	58	15,7	25	6,8	5	1,4	12	3,3
SUBIRE SOPRUSI SUL LUOGO DI LAVORO	10	2,7	25	6,8	50	13,6	45	12,2	224	60,7	15	4,1
SENTIRSI POCO DISPONIBILE A COMUNICARE CON GLI ALTRI DOPO IL LAVORO	24	6,5	66	17,9	80	21,7	78	21,1	112	30,4	9	2,4
SENTIRSI FACILMENTE IRRITABILE DURANTE IL LAVORO	19	5,1	68	18,4	84	22,8	85	23	102	27,6	11	3
SENTIRE DI DANNEGGIARE GLI UTENTI	15	4,1	20	5,4	44	11,9	65	17,6	212	57,5	13	3,5
SENTIRSI INSICURO NELLO SVOLGIMENTO DEI COMPITI	13	3,5	20	5,4	35	9,5	106	28,7	184	49,9	11	3

7. Considerazioni conclusive

Dopo avere analizzato alcuni dei dati più significativi che emergono dalla ricerca, proveremo ora a delineare sinteticamente alcuni aspetti relativi al lavoro nei call center, alla loro organizzazione e al loro impatto nel contesto analizzato. Come evidenziato, il settore dei call center in Calabria occupa circa 10 mila addetti e non sembra risentire particolarmente degli effetti della crisi economica che negli ultimi anni sta interessando la maggior parte delle imprese che costituiscono il già fragile tessuto socio-economico della regione. Al contrario, la loro proliferazione sul territorio regionale e il loro successo risiedono proprio in tale «fragilità», unitamente alla possibilità di contare su un'ampia disponibilità di forza lavoro qualificata e a basso costo. A ciò si deve aggiungere la debolezza e lo scarso radicamento delle organizzazioni sindacali, che solo recentemente e in alcuni casi riescono a far breccia entro le mura dei call center. Si crea dunque un effetto di sostituzione, per cui i call center vanno a occupare spazi economici lasciati liberi da altre attività imprenditoriali, assorbendo forza lavoro giovane che non trova altra collocazione. I call center si inseriscono, quindi, all'interno di un processo di modernizzazione economica senza generare, tuttavia, un reale sviluppo per i territori interessati.

In questa fase di incertezza i call center rappresentano un porto di mare in cui molti giovani, soprattutto donne, prevalentemente laureati o studenti universitari, approdano più o meno consapevolmente per cercare «rifugio» nel momento della tempesta, in attesa che le condizioni siano più favorevoli. Al riguardo, al di là del dato quantitativo, una prima considerazione che emerge dalla ricerca riguarda la dimensione soggettiva, il profilo dell'operatore, le motivazioni dei giovani, i loro percorsi, le loro aspirazioni, e la dura realtà di un lavoro «regolare», non «in nero», ma poco qualificato, ripetitivo, che nulla ha a che vedere con gli studi effettuati e l'idea del lavoro realmente desiderato. Come si evince dai casi analizzati, il call center si sceglie soprattutto perché non c'è altro, più raramente per sfruttarne i vantaggi legati alla flessibilità e alla conciliabilità con altri impegni, ed è così che si rimane alla finestra in attesa che le cose cambino. Si conferma quindi uno scenario di *condizionamenti ascrittivi* (Palidda, 2009), in cui decisiva è la possibilità da parte delle famiglie di origine di sostenere strategie di tipo selettivo nella costruzione della carriera. Come rilevato e testimoniato da altre ricerche sui call center nel Mezzogiorno (Corigliano, Greco, 2009), anche in Calabria il rischio di rimanere invischiati è molto elevato e la scelta del call center si tra-

sforma inevitabilmente per molti giovani in una prigione dalla quale è difficile evadere o non si vuole uscire. L'uscita dal call center non offrirebbe, infatti, altre possibilità di ricollocamento, e di questo sono consapevoli gran parte degli operatori intervistati. Se il contratto psicologico (Solari, 2004) tra impresa e lavoratore sembra indebolirsi sul versante delle ricompense economiche e di carriera, in realtà esso è rinforzato dai costi troppo alti di una eventuale uscita.

La grande maggioranza (70 per cento circa) dei soggetti intervistati si colloca nella fascia di età compresa tra 24 e 35 anni, ma il 9 per cento ha un'età superiore ed è ormai ai margini del mercato del lavoro, per cui subentra un forte effetto di scoraggiamento. Il lavoro non richiede competenze particolari, ma è importante il «saper fare», la capacità di comunicare positivamente con la clientela, di interagire con gli altri, di saper risolvere i problemi se necessario. Il *savoir-faire* prevale, quindi, sul *know-how* (Accornero, Carmignani, 1986). Il *mismatch* tra competenze possedute e agite è significativo, e alla lunga finisce con il generare nei giovani operatori ansie e frustrazioni. Ciononostante il clima all'interno delle organizzazioni analizzate è prevalentemente positivo: sono buoni, infatti, i rapporti tra i colleghi e con il management, che si caratterizza per uno stile di leadership di tipo collaborativo, poco autoritario, orientato a favorire l'impegno organizzativo (*commitment*) degli operatori attraverso la creazione di un ambiente di lavoro in cui prevalgono l'amicizia e l'informalità. In realtà, l'armonia e la collaborazione che sembrano caratterizzare in superficie i rapporti tra i soggetti, la parvenza di autonomia degli operatori nello svolgimento del lavoro, non offuscano l'imperativo della produzione e gli obiettivi da raggiungere. Il controllo sugli operatori esiste, è percepito e si traduce spesso (80 per cento dei casi) in sanzioni che vanno dal semplice richiamo verbale alla non conferma o anche alla perdita del posto di lavoro.

L'indagine evidenzia livelli di insoddisfazione bassi legati alla capacità delle direzioni di assicurare buone relazioni di lavoro, una retribuzione accettabile, buone condizioni di lavoro; manca invece la capacità di generare soddisfazione facendo leva sui fattori in grado di accrescere la motivazione, ad esempio arricchire il lavoro di contenuti intelligenti, favorire la crescita professionale, dare maggiore autonomia al lavoratore. Inaspettatamente, dalle rappresentazioni sociali degli operatori intervistati emerge un quadro piuttosto rassicurante sulle condizioni di lavoro nei call center analizzati. In particolare, la ricerca restituisce un quadro sostanzialmente positivo rispetto agli

spazi di lavoro, alla pulizia degli ambienti, alla qualità delle attrezzature utilizzate, sottolineando l'attenzione del management al «contenitore», all'ambiente fisico. I principali disturbi sono direttamente riconducibili alla natura della prestazione e all'intensità dello sforzo, ad esempio mal di testa, disturbi alla vista e all'udito; più raramente si riscontrano invece dolori muscolo-scheletrici e altre patologie.

In generale occorre necessariamente sottolineare che, per quanto dequalificato e alienante possa apparire, il lavoro nei call center presenta alcuni aspetti che devono essere necessariamente presi in considerazione ai fini della nostra riflessione. Innanzitutto emerge una distinzione molto forte tra operatori *inbound* e *outbound*, alla quale si accompagna la possibilità di una maggiore o minore formalizzazione del rapporto di impiego, a tempo indeterminato oppure a progetto. La lettura dei dati conferma sostanzialmente la frattura netta tra le due modalità alle quali corrispondono mansioni, tutele, livelli retributivi diversi, con relativa diversa intensità nel grado di soddisfazione rispetto al lavoro. Sinteticamente, possiamo dire che lo spettro dell'inutilità (Sennett, 2000) è un sentimento provato a fine giornata più dagli operatori *outbound* che non da quelli *inbound*. Se, dunque, l'*outbound* si traduce in ciò che tradizionalmente viene definito come *bad job*, il lavoro *inbound*, sia in termini di contenuti sia di immagine, appare socialmente più accettabile, al punto di diventare una «buona occupazione» anche per i giovani laureati.

Un altro aspetto da considerare è rappresentato dalla tipologia di call center: in altre parole, non tutti i call center sono uguali. La distinzione da noi proposta tra tipi differenti di call center in *outsourcing*, generalisti (multi-tasking) e dedicati (specializzati) suggerisce alcune considerazioni importanti che influiscono sulle modalità con cui il lavoro è svolto e sulla condizione dell'operatore. In generale, nel call center dedicato, specializzato, si concentra la percentuale maggiore di operatori che lavorano esclusivamente e prevalentemente in *inbound* (72,6 per cento), mentre nei call center generalisti, le due modalità tendono a combinarsi con una prevalenza dell'*outbound*.

Un ulteriore elemento, strettamente collegato al tipo di call center, è rappresentato infine dalla dimensione in termini di numero di postazioni e operatori utilizzati. Nei call center più piccoli la modalità prevalente è l'*outbound*, si riscontrano migliori condizioni di lavoro e un livello più alto di soddisfazione. Per quanto riguarda le condizioni di lavoro, gli aspetti più problematici si riscontrano, invece, nel call center dedicato e in quello generali-

sta di grandi dimensioni, in cui più frequentemente si manifestano disagi e più basso risulta il livello di soddisfazione da parte dei lavoratori.

In conclusione, attraverso la lettura dei dati l'indagine suggerisce un'immagine del call center come realtà non omogenea, indistinta, bensì come modalità organizzativa del lavoro e della produzione che muta in funzione di alcune variabili fondamentali quali le dimensioni aziendali, la specializzazione delle attività o l'ampliamento nell'offerta dei servizi, la modalità di lavoro che utilizza in maniera prevalente. Dalla combinazione di tali caratteristiche derivano differenze significative sia in termini di organizzazione e condizioni di lavoro sia nel profilo dell'operatore e nella gestione delle relazioni di lavoro. A tali differenze bisogna necessariamente guardare per comprendere il funzionamento e le dinamiche interne ai call center e, soprattutto, le scelte dei giovani che in vari contesti decidono di intraprendere questo percorso.

Bibliografia

- Accornero A., Carmignani F. (1986), *I paradossi della disoccupazione*, Bologna, Il Mulino.
- Altieri G. (a cura di) (2002), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Collana I-res Studi e Ricerche.
- Arzbächer S., Holtgrewe U., Kerst C. (2002), *Call Centres: Constructing Flexibility*, in Holtgrewe U., Kerst C., Shire K. (a cura di), *Re-Organising Service Work. Call Centres in Germany and Britain*, Aldershot, Ashgate, pp. 19-41.
- Bagnara S., Gabrielli F. (2002), *L'evoluzione dei call centre*, in Bagnara S., Donati E., Schael T. (a cura di), *Call & Contact Center*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Boldizzoni D. (a cura di) (2009), *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Bonazzi G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli.
- Butera F., Donati E., Cesaria R. (1997), *I lavoratori della conoscenza*, Milano, Franco Angeli.
- Callaghan G., Thompson P. (2002), *We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Center Labour*, in *Journal of Management Studies*, 39, 2, pp. 233-254.

- Campi M., Palamara R. (2002), *Call center e risorse umane*, Milano, Franco Angeli.
- Corigliano E., Greco L. (2009), *Trappole e traiettorie nel mercato del lavoro meridionale: salvati dal telefono? Una ricerca in un call center*, Milano, Franco Angeli.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Roma-Bari, Laterza.
- Donati E. (1999), *I call center: una nuova opportunità di business e di lavoro nell'economia della conoscenza*, paper - *Office Automation*, 3.
- Frenkel S., Korczynski M., Shire K., Tam M. (1999), *On The Front Line: Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca-Londra, Cornell ILR Press.
- Gobo G. (2008), *Doing Ethnography*, Londra, Sage.
- Greco S. (2006), *Le transizioni occupazionali degli operatori di call centre in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, working paper, Dipartimento di Studi sociali e politici, Università di Milano.
- Glucksmann M. (2004), *Call Configuration: Varieties of Call Centre and Division of Labour*, in *Work Employment and Society*, 18, 4, pp. 795-811.
- Granovetter M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, in *The American Journal of Sociology*, 78, 6, pp. 1360-1380.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, World Pub.
- Istat (2010), *Ingresso dei giovani nel mercato del lavoro*, in *Statistiche in breve*, 30 settembre.
- Lutz B. (1992), *The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalization and the Uncertain Future of Industrial Work*, in Altmann et al. (a cura di), *Technology and Work in German Industry*, Londra, Routledge.
- McClelland D.C. (1973), *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, in *American Psychologist*, 28, 1, pp. 1-14.
- Negrelli S. (a cura di) (2000), *Prato verde - Prato rosso. Produzione snella e partecipazione dei lavoratori nella Fiat del 2000*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Nisticò R. (2001), *La disoccupazione estrema*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Norman R. (1984-1996), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas, 1996 (citato in Della Rocca, Fortunato, 2006).
- Palidda R. (a cura di) (2009), *Vite flessibili. Lavori, famiglie e stili di vita di giovani coppie meridionali*, Milano, Franco Angeli.
- Paulet R. (2008), *Location Matters: the Impact of Place on Call Centres*, in *Journal of Industrial Relations*, 50, pp. 305-319.
- Regalia I. (a cura di) (2009), *Regolare le nuove forme di impiego*, Milano, Franco Angeli.

- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Reyneri E. (2009), *Occupazione, lavoro e disuguaglianze sociali nella società dei servizi*, in Sciolla L. (a cura di), *Processi e trasformazioni sociali. La società europea dagli anni Sessanta ad oggi*, Roma-Bari, Laterza.
- Reyneri E. (2010), *L'occupazione e il mercato del lavoro: quali segnali dalla crisi economica?*, in Magnier A., Vicarelli G. (a cura di), *Mosaico Italia. Lo stato del Paese all'inizio del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli.
- Sennett R. (2000), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli.
- Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci.
- Sprigg C.A., Smith R.P., Jackson P.R. (2003), *Psychosocial Risk Factors in Call Centres: An Evaluation of Work Design and Well-being*, research report n. 169, Health and Safety Executive.
- Taylor P., Bain P. (1999), *An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Centre*, in *Industrial Relations Journal*, 30, 2, pp. 110-117.
- Taylor P., Bain P. (2007), *Reflections on the Call Centres: a Replay to Glucksman*, in *Work Employment and Society*, 21, 2, pp. 349-362.
- Winiecki D. (2004), *Shadowboxing with Data: Production of the Subject in Contemporary Call Center Organizations*, in *New Technology, Work and Employment*, 19, 2, pp. 78-95.

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

I 150 anni dell'Unità d'Italia

Parte II

Edmondo Montali

1. La storiografia

Accanto a opere d'impianto polemico, scritte da storici non professionisti, che hanno lasciato segni duraturi per la forza dei loro suggerimenti interpretativi (penso ad Alfredo Oriani e Piero Gobetti), la grande stagione della storiografia risorgimentista è aperta dal lavoro di quattro intellettuali di grandissima statura: Croce, Salvemini, Gentile e Volpe¹.

È indubbio che il fascismo ponga problemi interpretativi enormi che dominano il confronto tra idealismo e materialismo storico che ruota originariamente intorno alle figure di Benedetto Croce e Antonio Gramsci². Per entrambi il problema nodale è capire perché l'Italia liberale si dimostra incapace di tenere fede alle aspirazioni e alle aspettative del Risorgimento. Le risposte sono, naturalmente, molto diverse: per Benedetto Croce le conquiste del liberalismo rimangono luminose e gli uomini della destra storica, veri artefici del Risorgimento, sono presentati come una vera e propria aristocrazia spirituale. I difetti dell'Italia sono da attribuire ai loro successori e alle decisioni da loro prese, ma sono soprattutto il frutto degli enormi problemi po-

* Edmondo Montali è dottore di ricerca in Storia contemporanea nell'Università di Teramo e ricercatore della Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

¹ Vedi Oriani A. (1928), *La lotta politica in Italia. Origini della lotta attuale*, 3 voll., Bologna, Edizioni Cappelli [1 ed. 1892]; Gobetti P. (1976), *Risorgimento senza eroi e altri scritti storici*, Torino, Einaudi [1 ed. 1926]; Croce B. (1928), *Storia d'Italia dal 1871 al 1915*, Bari, Laterza; Salvemini G. (1905), *Il pensiero religioso politico sociale di Giuseppe Mazzini*, Messina, Trimarchi; Salvemini G. (1922), *Le più belle pagine di Carlo Cattaneo*, Milano, Treves; Gentile G. (1924), *I profeti del Risorgimento italiano*, Bologna, Cappelli; Volpe G. (1991), *L'Italia in cammino*, Roma-Bari, Laterza [1 ed. 1927].

² Gramsci A. (1949), *Il Risorgimento*, Torino, Einaudi; Gramsci A. (1975), *Quaderno 19. Il Risorgimento italiano*, Torino, Einaudi (introduzione e note di C. Vivanti); Gramsci A. (1975), *Quaderni del carcere*, Torino, Einaudi (edizione critica Istituto Gramsci, a cura di V. Gerratana).

st-risorgimentali che le classi dirigenti si trovano ad affrontare. Nonostante questi problemi, molti e gravosi, l'Italia liberale rimane uno Stato fedele al sistema parlamentare e garante dei diritti liberali. È la prima guerra mondiale a distruggere il sistema politico e a rendere possibile l'avvento del fascismo, che rappresenta una vera e propria «parentesi», un'aberrazione prodotta dalla guerra che costituisce, con la sua volontà violenta di edificare uno Stato a partito unico, proprio il tradimento di tutti quei diritti liberali sui quali il Risorgimento aveva edificato lo Stato nazionale unitario³.

Antonio Gramsci individua, invece, una serie di legami tra liberalismo e fascismo, collegando entrambe le esperienze alle tensioni generate dalla lotta di classe nel periodo risorgimentale. Il Risorgimento è una «rivoluzione passiva», nella quale i liberali moderati avevano avuto la meglio sui repubblicani democratici venendo a patti con l'ordine feudale esistente, a scapito dell'apertura verso le masse contadine, per mezzo della riforma agraria che il liberalismo democratico e repubblicano non aveva saputo progettare. Il prezzo di questo compromesso è la spaccatura permanente tra Stato e società civile, caratterizzata da una cronica instabilità politica e un disordine sociale endemico. Il fascismo è la diretta conseguenza di questa situazione, ovvero il tentativo della borghesia, debole, di ridefinire un sistema politico vicino al collasso per contrastare il conflitto di classe potenzialmente rivoluzionario⁴.

Dopo la seconda guerra mondiale, mentre perdono rilievo le interpretazioni di Gentile e Volpe, è la storiografia marxista a formulare le ipotesi interpretative più suggestive⁵: Emilio Sereni approfondisce l'analisi delle strutture agrarie italiane insistendo sulla persistenza di residui feudali nelle campagne, e valuta il processo di unificazione come il portato dell'azione di forze e interessi economici. L'interpretazione suggerisce un rapporto diretto tra

³ Vedi Chabod F. (1952), *Croce storico*, in *Rivista Storica Italiana*, 64; Maturi W. (1952), *Rileggendo la storia d'Italia di Benedetto Croce*, in *Cultura Moderna*, 6.

⁴ Vedi Ragionieri E. (1964), *Storia del Risorgimento e Storia d'Italia*, in *Studi Storici*, 5; Mazzonis F. (a cura di) (1995), *L'Italia contemporanea e la storiografia internazionale*, Venezia, Marsilio; Galasso G. (1978), *Croce, Gramsci e altri storici*, Milano, Il Saggiatore; Ginsborg P. (1979), *Gramsci and the Era of Bourgeois Devolution in Italy*, in Davis J.A. (a cura di), *Gramsci and Italy's Passive Revolution*, Londra, Croom Helm.

⁵ Per una valutazione degli approcci tradizionali al Risorgimento delineatisi nel secondo dopoguerra, vedi Maturi W. (1962), *Interpretazioni del Risorgimento*, Torino, Einaudi; Maturi W. (1961), *Nuove questioni di storia del Risorgimento e dell'Unità d'Italia*, Milano, Bulferetti; Tranfaglia N. (a cura di) (1980), *L'Italia unita nella storiografia del secondo dopoguerra*, Milano, Feltrinelli.

struttura e sovrastruttura (tesi per la verità avanzata, ma mai dimostrata, come chiariranno lavori successivi)⁶.

Nel 1949 è pubblicato *Il Risorgimento* di Antonio Gramsci, che desta grandissimo interesse e la dura reazione di Rosario Romeo. Partendo dalla tradizione liberale, che sottolineava la forza degli ostacoli che nell'Italia risorgimentale si oppongono al progresso politico ed economico (dipendenze dalle potenze straniere, croniche discordie interne, arretratezza economica, politiche reazionarie), Romeo pone a confronto il dinamismo economico e intellettuale dei liberal-moderati con le fantasie insurrezionali dei democratici mazziniani. Giudica assolutamente irrealistica la possibilità che durante il Risorgimento avvenisse una rivoluzione agraria nel Sud, guidata dalla borghesia, mentre una rivoluzione popolare avrebbe impedito la trasformazione in senso mercantile dell'agricoltura, ritardando l'industrializzazione del paese⁷.

I lavori di Franco Della Peruta e di altri storici marxisti contestarono vivacemente e polemicamente le asserzioni di Romeo, come quelle di Gino Luzzatto, che aveva attaccato l'interpretazione marxista del Risorgimento come espressione della borghesia, sostenendo la mancanza prima del 1860 di un processo di sviluppo industriale e quindi della borghesia stessa⁸.

Nel 1964 Ernesto Ragionieri, nel ritracciare le linee dell'interpretazione marxista, si chiede se non è il caso di considerare il Risorgimento come una delle rivoluzioni borghesi che costellano la storia d'Europa, come quella inglese o francese: il suggerimento si è tradotto in un grande rilancio dello studio della borghesia italiana⁹. Soprattutto il lavoro di Marco Meriggi raccoglie con perizia le suggestioni provenienti dalla *neue sozialgeschichte*, rileggendo la tesi gramsciana secondo cui l'essenza del Risorgimento è nell'egemonia esercitata dai liberal-moderati sui democratici: il discorso nazionale (nello studio sul Lombardo-Veneto) ha un carattere puramente strumentale, utile solo a esprimere in forma politica un disagio sociale della nobiltà mar-

⁶ Sereni E. (1980), *Il capitalismo nelle campagne (1860-1900)*, Torino, Einaudi [1 ed. 1947].

⁷ Romeo R. (2008), *Risorgimento e capitalismo*, Roma-Bari, Laterza [1 ed. 1959].

⁸ Vedi Della Peruta F. (1958), *I democratici e la rivoluzione italiana*, Milano, Feltrinelli; Della Peruta F. (1978), *Mazzini e i rivoluzionari italiani. Il partito d'azione, 1830-1845*, Milano, Feltrinelli; Luzzatto G. (1952), *La vigilia e l'indomani dell'unità italiana*, in AA.VV., *Orientamenti per la storia d'Italia nel Risorgimento*, Bari, Laterza.

⁹ Ragionieri E. (1964), *Fine del Risorgimento? Alcune considerazioni sul centenario dell'unità d'Italia*, in *Studi Storici*, 1; Ragionieri E. (1979), *Politica e amministrazione nella storia dell'Italia unita*, Roma, Editori Riuniti [1 ed. 1967].

ginalizzata politicamente e socialmente, e dei ceti borghesi intellettuali che soffrono il ridimensionamento degli apparati burocratici¹⁰.

Sia la letteratura marxista sia quella liberale danno per scontata la «deviazione» dell'Italia moderna da un più generale modello democratico-borghese (ed europeo), cercando di darne una spiegazione. Alcuni assunti sono dati per certi: che i governi della Restaurazione fossero reazionari; che la lotta tra le classi fosse lotta tra forze progressiste e forze reazionarie; che la deviazione fosse il frutto della persistenza di elementi e residui feudali in uno Stato moderno, quindi della mancata soluzione del conflitto politico a favore del progresso e della modernità. Entrambe esprimono una visione teleologica della storia, con la tendenza ad analizzare l'Unità d'Italia dalla prospettiva di ciò che è avvenuto dopo.

Anche la storiografia anglosassone, che riveste un ruolo di particolare interesse negli studi sulla storia italiana in generale, e del Risorgimento in particolare, appare molto condizionata dalla profonda delusione per gli esiti dello Stato nazionale unitario travolto dall'esperienza fascista. Soprattutto dopo il secondo conflitto mondiale inizia a sottolineare con insistenza l'incapacità dei governi italiani sia di incarnare gli ideali del Risorgimento sia di soddisfare le aspirazioni del popolo. Questa storiografia trova il suo massimo esponente in Dennis Mack Smith, che smitizza gli obiettivi raggiunti dall'Italia liberale e trasforma le conquiste dell'unificazione nel frutto di una serie di errori ed espedienti¹¹. Solo la figura di Garibaldi ne esce indenne¹². Lo Stato italiano è ridotto a un processo storico dagli esiti fallimentari: l'Italia na-

¹⁰ Meriggi M. (1983), *Amministrazione e classi sociali nel Lombardo-Veneto. 1814-1848*, Bologna, Il Mulino; Meriggi M. (1987), *Il regno Lombardo-Veneto*, Torino, Utet.

¹¹ Mack Smith D. (1973), *Il Risorgimento italiano. Storia e testi*, Roma-Bari, Laterza; Mack Smith D. (1960), *Cavour e Garibaldi nel 1860*, Torino, Einaudi; Mack Smith D. (1993), *Mazzini*, Milano, Feltrinelli; Ginsborg P. (1978), *Daniele Manin e la rivoluzione veneziana del 1848-49*, Milano, Feltrinelli; Grew R. (1963), *A Sterner Plan for Italian Unity. The Italian National Society in the Risorgimento*, Princeton, Princeton University Press; Lyttelton A. (1993), *The National Question in Italy*, in Teich M., Porter R. (a cura di), *The National Question in Europe in Historical Context*, Cambridge, Cambridge University Press; Laven D. (2006), *Italy: The Idea of the Nation in the Risorgimento and Liberal Era*, in Hewitson M., Baycroft T. (a cura di), *What is a Nation? Europe 1789-1914*, Oxford, Oxford University Press.

¹² Sulla figura di Garibaldi segnaliamo: Riall L. (2007), *Garibaldi. L'invenzione di un eroe*, Roma-Bari, Laterza; Cecchinato E. (2007), *Camicie rosse. I garibaldini dall'Unità alla Grande guerra*, Roma-Bari, Laterza; Isnenghi M. (2007), *Garibaldi fu ferito. Storia e mito di un rivoluzionario disciplinato*, Roma, Donzelli.

sce come un oggetto della politica internazionale, e forse lo rimane nella negazione di una completa soggettualità politica venuta meno con il fallimento dello Stato nazionale unitario.

A questa tradizione storiografica se ne affianca una nuova, definita «revisionista»: è una storiografia che parte dalla critica del carattere teleologico della storiografia liberale e marxista e dell'idea di modernizzazione implicita nel concetto marxista di «doppia rivoluzione», come in quello idealistico di progresso¹³. L'attenzione è spostata piuttosto su altri momenti della modernizzazione rispetto al Risorgimento e su temi concernenti il mutamento economico e sociale o sulla storia locale e della famiglia (è forte l'influenza dell'antropologia). Questa storiografia adotta una prospettiva comparativa incentrata sulle aree regionali e municipali piuttosto che sulle nazioni: l'unificazione italiana assume un valore particolare, ovvero quello di una soluzione parziale a problemi specifici, piuttosto che un momento decisivo di rottura, seppur imperfetto, con il sistema feudale. L'unità italiana non è più l'inevitabile portato del Risorgimento liberale o dell'ascesa di una nuova classe, ma l'esito di processi diversi e a volte contraddittori, generalmente identificabili con l'ascesa dello Stato moderno, con l'assunzione di una cultura nazionale basata sulla lingua e l'alfabetizzazione, con lo sviluppo di un'economia capitalistica. Questi processi, comuni a tutta l'Europa, rappresentano un forte elemento di continuità tra l'Ottocento, il Risorgimento e il secolo successivo. La formazione dello Stato è concepita come un fenomeno indipendente dai cambiamenti della struttura sociale ed economica, e guidata da forze interne allo Stato stesso quali le élite burocratiche e politiche (già Max Weber metteva in discussione l'equazione tra il capitalismo industriale e la nascita della democrazia parlamentare).

Numerose ricerche si sono impegnate nello studio del tessuto simbolico proprio del discorso nazionale risorgimentale e nell'analisi dell'impatto di

¹³ Macry P. (2002), *Ottocento. Famiglia, élites e patrimoni a Napoli*, Bologna, Il Mulino; Meriggi M. (1990), *Fiscalità e cultura materiale nel Lombardo-Veneto*, in *Quaderni Storici*, 74; Rizzi F. (1989), *Le coccarde e le campane. Comunità rurali e Repubblica romana nel Lazio (1848-1849)*, Milano, Feltrinelli; Banti A.M. (1989), *Terra e denaro. Una borghesia padana dell'Ottocento*, Venezia, Marsilio; Bevilacqua P. (1993), *Breve storie dell'Italia meridionale dall'Ottocento ad oggi*, Roma, Donzelli; Riall L. (1993), *Elite Resistance to State Formation: the Case of Italy*, in Fulbrook M. (a cura di), *National Histories and European History*, Londra, Westview Press; Nada N. (1980), *Dallo Stato assoluto allo stato costituzionale. Storia del regno di Carlo Alberto dal 1831 al 1848*, Torino, Istituto per la Storia del Risorgimento.

quel discorso sulla società italiana ottocentesca: l'idea di nazione come motore essenziale del Risorgimento (discorso nazionale come elemento essenziale che dà ragione di un movimento nazionalista di massa); l'esame dei dispositivi simbolici che descrivono l'idea di nazione (Banti, e lo spazio delle figure profonde) e che ha aperto la via a nuovi approfondimenti: pensiamo solo al nesso tra nazione, comunità di parentela e studi sulla famiglia¹⁴.

Con questa storiografia revisionista è necessario dialogare in maniera approfondita per avere a disposizione strumenti analitici sempre più perfezionati e per confrontarsi con gli approcci più innovativi alla storia d'Italia, non solo risorgimentale. Tuttavia nel dialogo è opportuno partire da qualche chiarimento: è opportuno rinunciare a una storiografia che, insieme all'approfondimento del particolare, sia anche in grado di ricomporre il quadro generale in una narrazione coerente? L'Unità d'Italia, l'esperienza dello Stato nazionale unitario, rappresentano ancora un valore irrinunciabile? E di quale Stato nazionale unitario dobbiamo parlare? È necessario avere un'interpretazione di lungo periodo che ci ricollegli all'esperienza risorgimentale?

2. La nazione e lo Stato

Afferma Emilio Gentile: «Nel mondo in cui viviamo, la nazione è tuttora il principio supremo che legittima l'unione di una popolazione nel territorio di uno Stato indipendente e sovrano. Su questo principio è nato il 17 marzo 1861 lo Stato italiano, e su questo principio è stato ricostruito dopo il 1945. Il presupposto dello Stato italiano è l'esistenza di una nazione italiana¹⁵». La nazione, a partire dalla svolta concepita nel pensiero di Rousseau, viene interpretata non solo come un ricordo da ricercare nel passato, ma come un ideale da attuare nel prossimo avvenire. Nel contesto italiano, già nell'Alfieri questo motivo è presente con forza in senso politico e rivoluzionario, come in Foscolo è presente l'idea della santificazione della patria; ma soltanto con

¹⁴ Banti A.M. (2000), *La nazione del Risorgimento. Parentela, santità e onore alle origini dell'Italia unita*, Torino, Einaudi; Banti A.M., Ginsborg P. (a cura di) (2007), *Il Risorgimento, in Storia d'Italia*, Annali, XXII, Torino, Einaudi; Banti A.M., Bizzocchi R. (a cura di) (2002), *Immagini della nazione nell'Italia del Risorgimento*, Roma, Carocci; Isabella M. (2009), *Risorgimento in Exile. Italian Emigres and the Liberal International in the Post-Napoleonic Era*, Oxford, Oxford University Press.

¹⁵ Gentile E. (2010), *Né stato né nazione*, Roma, Laterza.

Mazzini si avrà il dispiegarsi del principio di nazionalità, cioè del trapasso dell'idea di nazione da sentimento a volontà, da ricordo del passato ad aspirazione per l'avvenire. Il principio di nazionalità è l'applicazione in campo politico dell'idea di nazione. È in Italia e in Germania che il principio si diffonde molto presto e rapidamente, mentre in Francia l'affermazione di tale principio, anche se ha un precoce interprete con Buchez (1796-1865), viene progressivamente meno fin quasi alla fine del XIX secolo¹⁶.

Certo non possiamo sottacere l'importanza che ebbe, nel processo di formazione di un moderno concetto di nazione, il pensiero illuminista del Settecento e la grande rivoluzione del 1789. Ancora nel 1765 il concetto di *nation* veniva così enunciato nell'*Encyclopedie* di Diderot: «Nome collettivo che si adopera per esprimere una quantità considerevole di persone che abita una determina estensione territoriale, racchiusa in frontiere stabilite e che obbedisce allo stesso governo», un'affermazione il cui nocciolo è la comune sottomissione politica e giuridica. L'Illuminismo aveva sviluppato un concetto di nazione che, dal punto di vista del ceto sociale, non era limitato alla classe dirigente, tanto che Voltaire nel 1740 poteva affermare: «Non si è fatta che la storia dei re, ma non quella della nazione. Sembra che in 1.400 anni non ci siano stati tra i franchi che re, ministri e generali, ma allora le nostre leggi, le nostre consuetudini, la nostra cultura non sono nulla?»¹⁷.

Alla fine del XVIII secolo l'esclusione del terzo stato nel suo complesso dalla nazione si tramutò sempre più nella richiesta dello stesso terzo stato di costituire da solo la nazione. Questa richiesta, sempre più inclusiva sul piano sociale, si trasformò velocemente in un concetto di lotta. Collegandosi alla dimensione sociale per mezzo delle teorie illuministe, altri due elementi si presentarono con una carica dirompente: il legame della singola volontà individuale alla totalità superiore e al principio tradizionale di bene comune. Era un percorso culturale che allontanava progressivamente la cultura illuminista dalla caratteristica dell'età moderna di circoscrivere la nazione alla rappresentanza cetuale di un paese. Nel celebre scritto dell'abate Sieyès, *Che cos'è il terzo stato?*, scritto nel 1788 e pubblicato nel 1789, alla domanda del titolo lo scrittore francese rispondeva: «il terzo stato è tutto ciò che appartiene alla nazione». Quello che veniva sottolineato con vigore era l'idea di na-

¹⁶ Reinhard W. (2001), *Storia del potere politico in Europa*, Bologna, Il Mulino; Schulze H. (2004), *Aquile e leoni. Stato e nazione in Europa*, Roma-Bari, Laterza.

¹⁷ La citazione è tratta da Chabod F. (1961), *L'idea di nazione*, Roma-Bari, Laterza.

zione come corpo di associati che vivevano con il vincolo di una legge comune, un popolo che conferiva un mandato ai rappresentanti della nazione¹⁸. Non a caso, quando i rappresentanti del terzo stato negli Stati generali si dichiararono separatamente assemblea nazionale, lo fecero considerandosi rappresentanti della nazione, in conformità a questo principio diventando un organo di rappresentanza che esprimeva concretamente la teoria della sovranità popolare di Rousseau e l'unità della nazione¹⁹. Da questa evoluzione, l'idea di nazione in Francia si collegò sempre più strettamente ai termini *loi* e *constitution*. Lo Stato, rafforzato dalla rivoluzione, si collegava all'intera nazione ottenendo un'illimitata legittimazione democratica per mezzo del popolo, in una forma completamente originale, per la quale solo in uno Stato costituzionale il popolo poteva integrarsi in nazione perché solo lì diventava politicamente cosciente. Va da sé che questa accezione democratica e socialmente inclusiva di nazione era incompatibile con l'idea e la struttura dell'assolutismo, che la rivoluzione avrebbe spazzato via.

Nei principi definiti dagli articoli della Dichiarazione dei diritti dell'uomo si affermava che la sovranità risiedeva nella «nazione» e che la legge era espressione della volontà popolare. Un radicale passaggio di sovranità riflesso dalla formula «*la Nation, la Loi, le Roi*», che sovvertiva l'ordine delle gerarchie monarchiche. Questa nazione era, secondo le parole di Volpius del 18 maggio 1790, «*la patrie n'est pas le sol, elle est unee communauté politique de citoyens protégés par les memes lois, un meme interet, jouissant des droits naturels de l'Homme, et faisant partie de la chose publique*», un'entità politica indipendente dal suolo e dalla lingua, una e una soltanto. Già si vede realizzata quell'unità di significato tra i termini patria e nazione tipica dell'età moderna, in un processo attraverso il quale la nazione come costruzione concettuale va a occupare il vuoto lasciato dalla monarchia, secondo l'espressione di Jean Yves Guïomat. Sicuramente forte rimaneva l'influenza dell'universalismo che trasfigurava in termini nuovi il cosmopolitismo dei Lumi, si pensi ad esempio al legame affermato tra la nazione e la sovranità popolare non in termini di un esclusivismo francese ma valido per tutti i popoli, come sintetizzato dalle parole di Danton del 20 giugno 1790: «*le patriotisme ne doit avoir d'autres bornes que l'univers*». Le cose iniziarono a cambiare soltanto nel

¹⁸ Invero Seyes escludeva del tutto gli strati sociali al di fuori del terzo stato, soprattutto la nobiltà a causa dei privilegi di cui godeva.

¹⁹ Casini P. (1999), *Il pensiero politico di Rousseau*, Roma-Bari, Laterza.

1792 con la creazione della prima coalizione antifrancesa. Si fece strada, nelle drammatiche circostanze della guerra, un concetto della nazione escludente, intesa cioè a escludere dal suo stesso corpo tutti coloro che potevano essere considerati nemici della rivoluzione, fino alla nascita e all'affermarsi del concetto di *Grande Nation* del periodo dello straordinario esplodere dell'espansionismo francese. La diffusione dei principi della Rivoluzione francese e il sorgere del sentimento nazionale accelerarono la presa di coscienza da parte di vasti strati della popolazione dell'appartenenza alla comunità nazionale. Dal punto di vista del potere politico e della sua legittimazione si trattava di una vera e propria cesura storica. Il sentimento collettivo dell'adesione alla volontà della nazione si sostituì ai valori del lealismo dinastico e ai vincoli che legavano i sudditi alla monarchia e alla persona del sovrano. La sovranità non poteva più essere concepita come un diritto ereditario e assoluto, prerogativa del sovrano, ma come un diritto che saliva dal basso, dal consenso popolare, dalla somma delle volontà individuali, la cui forza era sostanziata dalla spontanea adesione ai valori patriottici.

Successivamente, durante gran parte dell'Ottocento, mentre, ad esempio, il pensiero italiano sarà tutto permeato di nazione e nazionalità, tanto da non poter immaginare la vita culturale senza di esso (Gioberti, Mazzini, Balbo, Foscolo, Berchet, Guerrazzi, ma anche Manzoni e Leopardi), il pensiero francese dell'età della Restaurazione e della monarchia orleanista si dimostrerà parecchio indifferente al principio di nazionalità.

Le cose cambieranno solo con la perdita dell'Alsazia e della Lorena, e la celebre conferenza di Ernest Renan (*Qu'est ce qu'une Nation?*) è solo del 1882²⁰. L'idea di nazione rilanciata da Renan poggia su un pensiero comune, un diritto comune, un fine comune. La nazione come coscienza diventa un «plebiscito di tutti i giorni», secondo quell'interpretazione volontaristica così aderente al pensiero italiano. La nazione esiste soltanto finché trova posto nella mente e nel cuore delle persone che la compongono, e matura nel tempo soprattutto grazie al concetto di «gruppo di appartenenza», nel quale emerge il «senso del noi» accanto al «senso dell'io». Tanto in Italia quanto in Germania, a partire dall'esperienza delle guerre napoleoniche che contribuirono potentemente all'affermarsi della coscienza nazionale, risuonavano gli appelli al proprio passato che, dimostrando la presenza secolare di una nazione italiana o tedesca in ogni campo (artistico, letterario, culturale), legittimava-

²⁰ Renan E. (1998), *Che cos'è una nazione*, Roma, Donzelli.

no le aspirazioni a che questa presenza si concretasse anche nel campo politico: la nazione da fatto puramente linguistico-culturale si tramutava in fatto politico diventando «Stato», da nazione culturale a nazione territoriale, nel quale i titoli culturali servono da documenti giustificativi per il sorgere della nazione territoriale (appello alla storia passata come negli scrittori del Settecento, ma con un finalismo politico che a quelli mancava). Nazione culturale e nazione territoriale sarà la celebre dicotomia sviluppata da Friedrich Meinecke in *Cosmopolitismo e Stato nazionale* nel 1907: nella prima, secondo lo storico tedesco, l'omogeneità culturale e linguistica precede l'unità politica, nella seconda è la preesistente unità politica e l'opera dello Stato a favorire l'unità nazionale²¹.

Ma nonostante tali somiglianze, tra il movimento nazionale italiano e quello tedesco esiste una sostanziale differenza. Abbiamo già detto che sono due i modi di considerare la nazione: naturalistico (con fatale sbocco nel razzismo); volontaristico. In Germania fin dall'inizio prevale la valutazione etnica-naturalistica (Herder parla della nazione come fatto naturale con caratteri fisici permanenti, sulla base del sangue e del suolo cui il sangue rimane attaccato; Schlegel, nelle *Lezioni filosofiche* del 1804-1806, esprime ostilità per la mescolanza del sangue come in Moser). Assistiamo alla nascita dell'idea di purezza e antichità del ceppo germanico e alla ricerca di nobili affinità con l'antichità greca; un tema già proposto nel XVI secolo dallo storico Aventinus, ma che viene pienamente celebrato a partire dalla fine del Settecento (basti pensare a Friedrich Schiller in *Grandezza tedesca* del 1801). Svolgendo i motivi naturalistici, il pensiero tedesco tenderà sempre maggiormente a trasferire la nazione nei fattori esteriori: razza e territorio diventano progressivamente fattori essenziali e verranno esaltati dalle diverse discipline culturali, sia quelle classiche sia quelle di nuova formazione. Anche il linguaggio, ancora per Herder creazione spirituale, tenderà sempre più a diventare espressione della razza e a irrigidirsi in senso naturalistico (Fichte e l'idea di un linguaggio puro).

Nel riflettere sul concetto tedesco di nazione non possiamo non soffermarci su uno stimolo culturale fondamentale che permeò tanta parte della società tedesca, soprattutto della parte intellettuale di questa società. Ci riferiamo alla dottrina dello Stato formulata da Hegel. Le esperienze della Rivoluzione francese portano il filosofo svevo a trasformare la sua acuta percezio-

²¹ Meinecke F. (1973), *Cosmopolitismo e Stato nazionale*, Firenze, La Nuova Italia.

ne della realtà in un pensiero rigorosamente sistematico, capace di conciliare il multiforme divenire del reale con una struttura immutabile del razionale. Le vicende storiche sottomesse apparentemente alla necessità del «caos» sono interpretate come un tessuto di nessi razionali, un eterno, dialettico progresso dell'idea, intesa come un'autorealizzazione della divina ragione in una filosofia della storia e del diritto nella quale culmina il secolare tentativo della metafisica occidentale di illuminare razionalmente la struttura del mondo. In questo sistema lo Stato è l'organo più importante della Ragione, nonché portatore di tutta la superiore vita storica: è la «realtà dell'idea morale», compendio di ogni formazione sociale poiché la moralità oggettiva esiste soltanto nella comunità e non nel singolo. La legge dello Stato è verità morale per la coscienza pensante. È una svolta epocale, nella quale la comunità religiosa perde il suo ruolo tradizionale di autentica forma della «realizzazione dell'idea morale», sostituita dalla comunità statale che è volontà divina in quanto Spirito che si trasforma in organizzazione di un mondo. Questo Stato sfugge, ontologicamente, da un giudizio dettato da norme giuridiche ed etiche, ma trova il suo unico dovere nella propria conservazione. Gli Stati si contrappongono ora, nel potente pensiero hegeliano, con autonomia sovrana, ciascuno come «totalità» morale, obbligato soltanto dal diritto alla sua propria esistenza, senza altro sopra se stesso che lo spirito universale, il *Weltgeist*, il cui giudizio si manifesta nella storia del mondo. La storia universale, al di sopra di qualsiasi condizione individuale, sollecita soltanto ciò che è necessario al dispiegarsi autonomo dell'idea, conosce ogni volta soltanto un solo popolo storicamente significativo e utilizza la guerra come uno strumento indispensabile del progresso storico del mondo. La guerra viene così giustificata nel fatto che il potere dello Stato appartiene al campo della necessità storica, mentre il singolo ha il dovere di sacrificare vita e proprietà per lo Stato²². In Hegel si attua per la prima volta il capovolgimento radicale del rapporto tra l'individualità e la comunità statale, con quest'ultima in posizione di assoluto predominio. Non vi è più traccia in lui della consapevolezza di una formazione sociale etico-statale al di sopra dei singoli Stati, del perdurare di antichissime tradizioni della *res publica christiana* del Medioevo, dell'idea di una famiglia di popoli occidentale né di una comunità culturale occiden-

²² Lo Stato, in quanto manifestazione dello Spirito, non si limita a prendere in considerazione soltanto la realtà della violazione dei suoi diritti per scatenare un conflitto, ma anche la rappresentazione della possibilità di un simile pericolo da parte di un altro Stato.

tale. La sua filosofia dello Stato è la più alta espressione di quel movimento spirituale che abbandonò gli antichi legami e ideali di un universalismo europeo per volgersi a una dottrina del popolo investito di una missione mondiale, dello Stato nazionale storicamente egemone, la cui pretesa di supremazia storico-mondiale invalida tutte le altre. Questa filosofia dello Stato penetrò in quasi tutta la letteratura storico-politica della Germania del XIX secolo, progressivamente perdendo, però, il nesso interno del sistema idealistico, assumendo una radicale aggressività come in Konstantin Rössler e in Adolf Lasson, con la loro esasperazione della dottrina hegeliana del contrasto naturale tra le individualità statali. Quella stessa dottrina che assunse caratteri molto diversi da quelli esposti da Hegel quando incontrò l'influenza delle dottrine di Darwin sulla lotta per l'esistenza e sulla selezione naturale.

Qui appare già evidente una differenza decisiva tra la concezione di nazione sviluppata dagli enciclopedisti e dagli elementi comuni dell'Illuminismo francese, inglese e in parte tedesco con tutta la sua enfasi politica, e il concetto di nazione che prevalse nel Romanticismo tedesco. Quest'ultimo, attraverso la ripresa delle idee di Herder, l'influenza dell'idealismo hegeliano, sullo sfondo storico delle guerre di liberazione contro la Francia napoleonica, non teorizzava la centralità della partecipazione dei cittadini agli affari pubblici o anche la decisione individuale del cittadino nel senso di Abbt²³ per la definizione della nazione; piuttosto era centrale l'appartenenza alla comunità del popolo, *Volksgemeinschaft*, che esisteva indipendentemente dalle decisioni delle volontà individuali dei cittadini e possedeva una forza sui generis che la superava.

Il pensiero italiano svolge, invece, l'idea di nazione su basi decisamente volontaristiche. Per Mazzini, forse il più alto e lucido teorico italiano dell'idea di nazione nell'Ottocento, la nazionalità è pensiero comune, diritto comune, fine comune. Il terreno, i confini, la lingua, sono solo la forma visibile della Patria: ma l'anima della Patria palpita nella coscienza, in un tutto organico per unità di fine e facoltà. La nazionalità è essenzialmente coscienza comune. Anche per Mancini la nazione significa unità morale di pensiero comune; il medesimo principio che nel diritto pubblico interno si chiama so-

²³ «Se la nascita o la mia libera decisione mi uniscono a uno Stato, alle cui vantaggiose leggi mi sottometto; leggi che non mi sottraggono della mia libertà più di quanto non sia necessario al bene dell'intero Stato: allora io chiamo questo Stato la mia patria», Abbt T. (1761), *Vom Tode für das Vaterland*, Berlino. La citazione è contenuta in Chabod F. (1961), *op.cit.*

vrantà nazionale e si realizza nel suffragio universale è quello che nel diritto internazionale si chiama principio di nazionalità.

Un momento molto significativo, direi paradigmatico, per comprendere le profonde differenze tra lo sviluppo dell'idea di nazione in Italia e in Germania è fornito, a livello politico e intellettuale, dalle feroci polemiche italo-tedesche sulla questione dell'annessione dell'Alsazia alla Germania in seguito alla guerra franco-prussiana del 1870-1871. Per gli italiani non poteva essere messa in dubbio la predominanza della volontà, cioè della piena coscienza in un popolo di quello che si vuole; i tedeschi invece andavano propagando la teoria della «nazione incosciente» (unica eccezione è Crispi, per il quale il carattere della nazionalità è di natura anteriore e superiore a ogni singola volontà o volontà collettiva, e il principio di nazionalità è un «a priori» che lo porta a teorizzare la formula della *natio quia nata*, che pone a base dell'idea di nazione il fatto naturalistico immutabile). In Italia la nazionalità è dottrina che riposa sui fattori spirituali, sull'anima, sulla volontà e sulla fede.

Il principio di nazionalità si accompagna in Italia in modo imprescindibile con altri due principi. Il primo è quello della libertà politica: libertà unita all'indipendenza e all'unità (la concessione dello statuto di Carlo Alberto dovette precedere la guerra all'Austria), e a tal proposito ricordiamo soprattutto Mazzini e il manifesto della Giovine Italia. Il secondo principio era quello «europeo». Anche qui la lezione di Mazzini, nella quale tendono a coincidere i termini umanità ed Europa, è fondamentale. La nazione non è sentita come un valore esclusivistico che preclude l'altro, bensì come un mezzo per accordarsi e procedere insieme agli altri (missione delle singole patrie che formeranno la patria delle patrie nello sviluppo dello spirito). Anche Mancini vede come fine supremo l'Umanità delle nazioni di Vico: il limite razionale del diritto di ciascuna nazionalità è costituito dalle altre nazionalità. Stesso discorso per Cattaneo e Ferrari²⁴.

Nel passaggio dall'interpretazione settecentesca all'interpretazione propria dell'Ottocento, la nazione da fatto culturale divenne fatto politico, e dopo aver faticato ad affermarsi contro i tutori del diritto pubblico europeo com'era fissato nella tradizione, contro i difensori dello status quo nel nome del-

²⁴ Dotti U. (1985), *I dissidenti del Risorgimento*, Roma-Bari, Laterza; Fracasetti E. (2005), *Risorgimento e federalismo. Fenomenologia del risorgimento europeo*, Roma, Editoria Universitaria; Cattaneo C., Bobbio N. (2010), *Stati Uniti d'Italia. Scritti sul federalismo democratico*, Roma, Donzelli.

l'equilibrio e della pace dell'Europa, finisce con il non accettare più nessun diritto pubblico generale e col non credere più all'equilibrio. La nazione era stata affermata in indissolubile connessione con la libertà e l'umanità, ma questa trinità fu presto infranta. Per quali motivi? Il sempre più accentuato spostarsi dei valori costitutivi della nazione, della volontà e della coscienza in un «a priori» fisso e immutabile, di carattere infine forzatamente etnico; il sorgere dei vari nazionalismi, che partivano dalla nazione per tornare nuovamente in essa e in essa solo; la trasformazione dell'idea di missione da missione educatrice a missione di predominio. Ci si allontanava sempre più da quello che Maurizio Viroli definisce «patriottismo repubblicano», capace di esprimere in modo particolare il rapporto fra cittadini e territorio di appartenenza, quel patriottismo non esclusivo ma inclusivo, che concerne più le buone leggi e la libertà politica che l'etnia o la lingua²⁵. Un patriottismo repubblicano legato direttamente al concetto di patriottismo dei classici, e che aveva trovato un nuovo linguaggio politico durante il corso della rivoluzione inglese del XVII secolo²⁶. Sia nel repubblicanesimo inglese di matrice puritana, con Milton, Lillburne e Winstanley, sia nel repubblicanesimo di matrice classica, con Harrington, Sidney e Neville, la patria è interpretata come una libera comunità politica, fondata sul governo della legge per la quale è giusto sacrificarsi²⁷. Non più quindi patria come «suolo natio» ma attaccamento a una comunità, le cui leggi garantiscono quella libertà che sola può permettere l'affermazione dell'individuo e delle sue specificità. Nel secolo successivo, lontano dagli approdi del patriottismo legittimista ispirato da Filmer, Bolingbroke sviluppò l'idea di patria come intimamente connessa con le norme fondamentali dell'ordinamento giuridico di uno Stato.

L'esperarsi del senso nazionale stravolse l'idea di primato che aveva affiancato l'idea di nazione in tutte le culture europee: la missione educatrice e il primato civile e morale si trasformarono nel primato della forza che condusse l'Europa alla catastrofe di due guerre mondiali²⁸.

²⁵ Viroli M. (1999), *Repubblicanesimo*, Roma-Bari, Laterza; Viroli M. (2001), *Dialogo intorno alla repubblica*, con Norberto Bobbio, Roma-Bari, Laterza.

²⁶ Il bene comune o la patria per i popoli antichi erano, in primo luogo, la libertà di perseguire i propri interessi e godere i propri diritti.

²⁷ Giargia M. (2008), *Rousseau e il repubblicanesimo inglese*, Roma, Led Edizioni Universitarie; Barducci M. (2007), *Mazzini e il repubblicanesimo inglese. Da Carlyle a Linton*, Firenze, Centro Editoriale Toscano.

²⁸ Hobsbawm E.J. (2002), *Nazioni e nazionalismi dal 1780*, Torino, Einaudi.

Questo processo non è comprensibile se non si tiene presente come nella concezione di nazione che si afferma nell'Ottocento, sostenuta da Fichte, Jahn e Arndt, diversi elementi del pensiero romantico confluirono sì con quelli dell'eredità illuminista (pensiamo all'idea di evoluzione organica tra i popoli), ma senza conservare i punti di riferimento dell'Illuminismo, ad esempio il cosmopolitismo e il postulato dei diritti dei cittadini fondati sul diritto naturale. Questo mutamento del concetto di nazione, con i suoi potenziali conflitti nazionalistici tra i popoli, faceva affermare a un anziano Kant: «i governi vedono volentieri questa follia. La ragione ci fornisce dall'altra parte la legge in base alla quale, dato che gli istinti sono ciechi, essi certamente regolano la nostra animalità, ma devono venir sostituiti dai principi della ragione. E questa follia nazionale si deve estirpare, al suo posto devono apparire patriottismo e cosmopolitismo²⁹».

La nazione italiana rimane, a nostro avviso, un plebiscito quotidiano. Un plebiscito sui valori che si intende condividere. È solidarietà costituita dal sentimento dei sacrifici passati per veder riconosciuti quei valori e dei sacrifici futuri per difenderli. Per il mondo del lavoro questo significa un plebiscito quotidiano sui valori che la Costituzione della Repubblica ha sancito nella sua prima parte. Perché quella Repubblica è stata fondata sul lavoro. Per questo motivo il sindacato, che di quel lavoro è espressione e rappresentanza fondamentale, non può non giudicare di primaria importanza la difesa di quella Costituzione che ha sancito la piena cittadinanza dei diritti del lavoro, riflettendo con impegno, ma anche con un coraggio che non può mancare, sul nesso tra nazione, Stato unitario e Costituzione della Repubblica.

3. Lavoro e sindacato

Il Risorgimento italiano è una rivoluzione dei ceti medi nella quale confluirono il pensiero monarchico moderato, il pensiero liberale, quello democratico e repubblicano. Come abbiamo visto, non è del tutto esatto dire che fu una rivoluzione senza popolo, almeno non senza il popolo «politicamente attivo» dell'Ottocento: intellettuali, giovani volontari borghesi, ceti medi delle professioni e, in parte, della giovane borghesia industriale. Il numero dei

²⁹ La citazione è contenuta in Chabod F. (1961), *op.cit.*

combattenti volontari che parteciparono alle battaglie risorgimentali ci testimonia un attivo e consistente coinvolgimento popolare.

Ma se nella definizione di popolo inseriamo anche le classi più umili dei contadini e dei nuclei, ancora scarsi e limitati, dei lavoratori dei primi opifici industriali, allora le nostre valutazioni devono cambiare radicalmente. Da quest'angolatura la definizione di Antonio Gramsci della «rivoluzione passiva» conserva tutta la sua validità. Quest'altro popolo non partecipò al Risorgimento, non ne sentì propri i motivi e le ragioni, e non di rado fu uno strumento della controrivoluzione (basti pensare all'esercito della Santa Fede guidato dal cardinal Ruffo nel 1799 o al fenomeno del brigantaggio nei primi anni unitari)³⁰.

Se l'unità fu costruita senza le classi più umili, la loro estraneità allo Stato e alle istituzioni continuò anche negli anni successivi. La monarchia piemontese estese i suoi caratteri istituzionali al resto del paese; un regime monarchico nel quale lo Statuto Albertino, dopo aver chiaramente sancito i poteri della corona, concedeva rappresentanza ad alcuni principi liberali: ruolo e funzioni del Parlamento e garanzia di alcuni diritti liberali. Uno Stato costruito su un diritto elettorale ristrettissimo, pari a circa il 2 per cento della popolazione del Regno, che esprimeva con tutta evidenza la sfiducia della classe dirigente risorgimentale verso un ampliamento della partecipazione politica in senso democratico. Non fu un caso che quella stessa classe dirigente avviò tardi e con poca convinzione quell'opera di nazionalizzazione delle masse che fu patrimonio comune a tutti gli Stati europei dell'Ottocento³¹.

L'imposizione al resto del paese, da poco unificato e ricco di tradizioni localistiche saldamente ancorate negli usi e nella cultura della popolazione tanto borghese/aristocratica quanto popolare, delle istituzioni piemontesi, cioè la «piemontizzazione» di tutte le istituzioni rappresentative esistenti, imponendo un assetto accentrato a tutto il territorio nazionale, fu accolta in maniera molto sfavorevole nei nuovi territori del Regno. Paradossalmente

³⁰ Vedi Massafra A. (a cura di) (1988), *Il Mezzogiorno preunitario. Economia, società, istituzioni*, Bari, Edizioni Dedalo. Sul fenomeno del brigantaggio: Davis J.A., Ginsborg P. (1991), *Society and Politics in the Age of Risorgimento. Essays in Honour of Dennis Mack Smith*, Cambridge, Cambridge University Press; Del Boca L. (1998), *Maledetti Savoia*, Milano, Edizioni Piemme; Molfese F. (1966), *Storia del brigantaggio dopo l'Unità*, Milano, Feltrinelli.

³¹ La nazionalizzazione delle masse è un termine introdotto da un importantissimo libro di Mosse G. (1975), *La nazionalizzazione delle masse*, Bologna, Il Mulino.

fu un modo per dare risalto alle rivalità regionali e alle resistenze locali, invece che limitarle. L'accentramento fu accompagnato da una politica repressiva verso le agitazioni popolari. La questione sociale sembrava poter essere sterilizzata tramite la sola repressione che non prevedesse neanche un'istituzionalizzazione della dimensione sociale del lavoro, come invece contemporaneamente avveniva in Germania. Il mondo del lavoro era altro rispetto allo Stato, le sue esigenze altre rispetto alla difesa perseguita con scrupolo dell'ordine sociale tradizionale. L'incerta egemonia della classe dirigente portò quest'ultima ad affidarsi più al conflitto e alla repressione che al consenso³².

Era il principio dell'esclusione, il principio cardine della costruzione istituzionale e sociale dell'Italia unitaria; principio dell'esclusione sociale e principio di autorità delle istituzioni erano due facce della stessa medaglia unitaria. A questa esclusione il mondo del lavoro rispose e, potremmo dire, reagì con un principio uguale e contrario. La nascita del mutualismo e della cooperazione, che possiamo definire tutte organizzazioni proto sindacali, saldò il sentimento di estraneità delle masse popolari verso l'esterno (il resto del paese nelle sue istituzioni e classi dirigenti) con un senso di appartenenza e solidarietà verso l'interno³³. Bisogna rilevare che queste forme organizzative appaiono un «prodotto occasionale» della crisi economica, deboli finanziariamente e fragili organizzativamente, molto legate agli antichi fenomeni di autotutela dei ceti poveri e bisognosi, piuttosto che come organizzazioni in grado di sviluppare un proprio disegno alternativo dell'ordine sociale e di un diverso assetto dell'economia e dello Stato. Il segno dell'estraneità, dell'autonomia delle diverse comunità lavorative all'interno della società e dello Stato liberale era fissato, ma rappresentava anche il limite di un associazionismo sostanzialmente incapace di uscire dall'autotutela.

La grande preoccupazione dei ceti dirigenti nei confronti degli effetti sociali dirompenti della rivoluzione industriale è fortemente attenuata

³² Cammarano F. (2004), *Storia politica dell'Italia liberale (1861-1901)*, Roma-Bari, Laterza; Candeloro G. (1956-1986), *Storia dell'Italia moderna*, vol. 5, *La costruzione dello Stato Unitario (1860-1871)*, Milano, Feltrinelli; Candeloro G. (1956-1986), *Storia dell'Italia moderna*, vol. 6, *Lo sviluppo del capitalismo e del movimento operaio (1871-1896)*, Milano, Feltrinelli; Candeloro G. (1956-1986), *Storia dell'Italia moderna*, vol. 7, *La crisi di fine secolo e l'Età giolittiana (1896-1914)*, Milano, Feltrinelli.

³³ Pepe A. (1996), *Il sindacato nell'Italia del '900*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

dalla rassicurante constatazione che l'Italia rimaneva in larga parte un paese a vasta prevalenza agricola³⁴. Nei centri urbani, dove i lavoratori artigiani convivevano con i primi nuclei ancora scarsamente diffusi di vero proletariato industriale, dominava un tipo di associazionismo che faceva sì che le forme organizzative del mondo del lavoro rimanessero all'interno di quei principi solidaristici che erano stati d'ispirazione mazziniana, ma anche d'ispirazione più conservatrice.

Negli anni della destra, l'associazionismo non fu mai accostato alla questione sociale che invece veniva a identificarsi con il brigantaggio e l'emigrazione. Furono i grandi conflitti operai del biellese (1864-1887) a indurre la classe dirigente a modificare il proprio atteggiamento di fronte alla questione sociale. In particolare destava preoccupazione la diffusione dello sciopero come strumento d'azione, anche riguardo alla matrice ideologica che si temeva li potesse diffondere. Si moltiplicò la letteratura sull'argomento, furono avviate inchieste parlamentari, si approfondì la riflessione di studiosi e politici: nessuna colse compiutamente la grande trasformazione che stava avvenendo sul terreno delle strutture organizzative permanenti.

Le Leghe di resistenza stavano introducendo alcuni elementi nuovi nel rapporto tra Stato e lavoratori: la rivendicazione e lo sciopero come arma specifica di azione esprimerà al massimo grado il compimento di una fase di confronto diretto e frontale con lo Stato e con i nuclei più agguerriti del padronato industriale e agrario, proprio in conformità a quel principio di estraneità che qualificò tutta la storia nazionale fino alla svolta del secolo. Inoltre, la resistenza aveva un carattere potenzialmente contrattuale, perché fu il primo organismo a delimitare l'unilateralismo autoritario nelle relazioni tra operai e datori di lavoro. Il potenziale contrattuale delle Leghe conteneva una notevole e dirompente carica eversiva dell'ordinamento giuridico, prima ancora che politico, dello Stato liberale, e questa carica eversiva ci dà ragione dell'asprezza delle lotte sociali che si scatena-

³⁴ Sull'industrializzazione dell'Italia segnaliamo: Romeo R. (1959), *Risorgimento e capitalismo*, Bari, Laterza; Caracciolo A. (a cura di) (1963), *La formazione dell'Italia industriale*, Bari, Laterza; Cafagna L. (1989), *Dualismo e sviluppo nella storia d'Italia*, Venezia, Marsilio. Sulla protoindustrializzazione segnaliamo: Mori G. (1977), *Il tempo della protoindustrializzazione*, in Mori G., *L'industrializzazione in Italia*, Bologna, Il Mulino; Mori G. (1989), *Industrie senza industrializzazione: la penisola italiana dalla fine della dominazione francese all'unità nazionale (1815-1861)*, in *Studi Storici*, 30.

rono in Italia tra il 1880 e il 1900 intorno alla costituzione e all'azione delle Leghe³⁵.

Muovendo dai rigidi criteri di separazione che dovevano regolare i rapporti tra lo Stato e la società civile, tra l'ordine giuridico e l'ordine sociale, enunciati da Vittorio Emanuele Orlando nel 1889, l'insieme del processo associativo del movimento operaio venne tollerato perché considerato delimitato alla pura sfera dei rapporti sociali, sfera subordinata allo Stato e alla sua autorità di comando.

Un punto da mettere necessariamente in luce era la completa estraneità alla cultura, alla mentalità e al comportamento della classe dirigente italiana, del principio stesso della delimitazione contrattuale del potere decisionale.

La nascita delle organizzazioni sindacali vere e proprie, in una società e in un'economia che si orientava verso il capitalismo industriale, segnò una più drammatica e conflittuale fase di confronto sul meccanismo stesso dell'organizzazione del potere. Si apriva il problema della contrattazione del potere tra una pluralità di centri di rappresentanza, d'interessi e valori diversificati che andavano in qualche modo disciplinati: le Camere del lavoro (finanziate dai Comuni), che pure agli occhi delle classi dirigenti dovettero apparire come il volto più moderato e presentabile del conflitto sociale, ma anche le Federazioni di mestiere, cercarono sul finire del secolo uno scambio basato sul contenimento del conflitto in cambio del riconoscimento del ruolo di rappresentanza degli interessi dei lavoratori, riconoscimento non solo formale ma sostanziale, in termini di accettazione della controparte imprenditoriale e dello Stato³⁶. Ma la classe dirigente, che si esprimeva ormai nell'azione politica di Crispi, colse gli elementi di rottura che si profilavano all'orizzonte: non certo nei contenuti, invero piuttosto moderati, ma nel fatto che tali organismi si ponevano come organizzazioni tendenti a durare nel tempo e come elementi permanenti di una più articolata realtà istituzionale. Scattava immediatamente l'incompatibilità tra ordine sociale e ordine giuridico teorizzata da Orlando, in quanto la lotta politica e il conflitto sindacale si spostavano sul piano dell'erosione del potere dello Stato, della sua funzione di comando, che richiedeva perciò una risposta estrema e decisa volta a sradic-

³⁵ Vedi Antonioli M. (1995), *Dal sindacato di mestiere al sindacato d'industria tra '800 e '900 in Italia*, in Antonioli M., Ganapini L. (a cura di), *I sindacati occidentali dell'Ottocento ad oggi in una prospettiva storica comparata*, Pisa, Bfs.

³⁶ Pepe A. (2003), *Il valore del lavoro nella società italiana*, Roma, Ediesse; Pepe A. (1997), *Storia del sindacato in Italia nel '900*, vol. I, *La CGdL e l'Età liberale*, Roma, Ediesse.

care la stabilità degli organismi sindacali. La reazione delle classi dirigenti fu la svolta autoritaria di fine secolo, il «torniamo allo Statuto» del 1898 che terminò con i drammatici fatti di Milano, le cannonate sulla folla di Bava Becaris e lo sciopero generale di Genova del 1900³⁷.

Il problema di fondo era costituito dal fatto che le lotte permisero una stabile affermazione dell'istituzione sindacale come organismo complesso di rappresentanza degli interessi economici dei lavoratori, ma questa dinamica aprì un processo di alterazione profonda e irreversibile dell'ordinamento politico e giuridico dello Stato liberale. La nascita del sindacato disarticolò, di fatto, il principio formale del potere nella società e nello Stato liberale. La rappresentanza portava con sé anche una richiesta di legittimazione istituzionale che non poteva fermarsi alla terzietà dello Stato nei conflitti di lavoro secondo la mediazione promossa da Giolitti, ma prefigurava una nuova organizzazione della partecipazione al potere. E tutto questo mentre la classe operaia che si andava formando impetuosamente continuò a caratterizzarsi per un agire conflittuale diffuso, che andava oltre i tentativi di mediazione istituzionale della rappresentanza sindacale, un agire conflittuale che si generalizzava a livello di masse lavoratrici dell'industria, dei servizi e delle campagne.

Il lavoro organizzato nel sindacato pose un problema nuovo ma non eludibile allo Stato unitario: il problema della rappresentanza dei ceti più umili che chiedevano un nuovo protagonismo fatto di partecipazione sociale e soprattutto politica. Detto in altri termini, pose un problema di democrazia e allargamento degli spazi partecipativi nelle istituzioni e nei luoghi di lavoro. Lo Stato liberale incontrò davvero la modernità del Novecento soltanto quando comprese e tentò di declinare questo problema, quando cercò di confrontarsi con una partecipazione che ne sgretolava l'impianto autoritario censitario.

Quando la stabilità degli organismi sindacali (camerali e federali) si presenterà immodificabile, e anzi i sindacati si mostreranno in continua espansione territoriale e settoriale, fino a giungere al tentativo di un coordinamento nazionale di tutte le strutture, prima con il Segretariato generale della resistenza e poi con la costituzione nel 1906 della Confederazione generale del lavoro, il problema di far coesistere nello stesso ordinamento giuridico e statutale il principio sindacale e quello statutale diventerà acutissimo per le

³⁷ Gaeta F. (1996), *La crisi di fine secolo e l'età giolittiana*, Milano, Tea.

evidenti modificazioni che l'azione sindacale andava determinando nei meccanismi di potere e delle istituzioni pubbliche.

La costituzione della Confederazione affermò il principio della pluralità dei centri di rappresentanza e lo integrò con l'emergere del principio contrattuale a livello di forze sociali ed economiche. La Confederazione s'impose come organismo di rappresentanza generale degli interessi del mondo del lavoro attraverso la definizione di una piattaforma politico-programmatica autonoma nei confronti delle forze politiche, dello Stato e delle sue istituzioni, e nella rivendicazione della contrattazione collettiva come nuovo modello delle relazioni tra forze sociali ed economiche.

Furono soprattutto i giuristi, Alfredo Rocco e Santi Romano, a vedere la crisi dello Stato moderno sulla base della scomposizione in corpi sociali. Uno Stato che non riusciva a prevedere una possibile articolazione delle sue istituzioni alle nuove forze sociali che emergevano dallo sviluppo economico.

L'organizzazione sindacale si scontrò con un principio di autorità che si esprimeva nella repressione e non nell'integrazione, nella paura di vedersi messo in discussione da antiche frammentazioni corporative. La storia d'Italia, a partire dalle condizioni con le quali fu portato a termine il processo unitario, è stata anche la storia di una duplice dinamica: il progressivo, e mai scontato, inserimento dei lavoratori all'interno dello Stato in termini di rappresentanza; la conquista dei diritti sui luoghi di lavoro.

Questi due processi non sono stati scontati. L'inserimento delle masse nella dimensione politica, quando lo Stato liberale implose nelle sue irrisolte contraddizioni al termine della lunga parabola giolittiana, fu tentato in primo luogo attraverso la dittatura fascista, che cercò di cooptare il consenso delle masse dei lavoratori in un quadro di soppressione dei diritti e sterilizzazione del conflitto sociale.

Non è certo un caso che negli anni immediatamente successivi la prima guerra mondiale, il nascente movimento fascista, con tutta la violenza che ne rappresenta il vero, e per alcuni tratti originale, carattere identitario, salda intorno a sé un nuovo blocco sociale in chiave antisocialista proprio attraverso l'attacco al partito socialista e al mondo del lavoro. E lo fa non nella neutralità dei pubblici poteri ma con l'avallo, formale o informale, degli organi dello Stato. Perché è proprio il protagonismo, potenzialmente rivoluzionario ma anche potenzialmente democratico, del mondo del lavoro a scardinare lo Stato liberale e a far preferire a un bloc-

co sociale borghese la svolta autoritaria, anche se violenta e illegale, la «santa reazione» per usare le parole di Luigi Albertini³⁸.

Senza voler entrare nel dettaglio del grande scontro tra socialismo e borghesia, tra rivoluzione e reazione, tra violenza politica e violenza sociale, senza volerci addentrare in altri termini nella categoria di difficile traduzione della guerra civile che attraversa il Novecento, ci preme sottolineare un altro aspetto³⁹.

Il blocco sociale che si salda attorno al fascismo si salda contro il lavoro e lo fa violentemente. Gli assalti delle squadre fasciste non avvengono solo contro il partito socialista. Avvengono anche, anzi soprattutto, contro le Camere del lavoro, contro gli operai e contro i lavoratori della terra. Il lavoro paga un contributo di sangue importantissimo, certo a causa della violenza fascista, ma anche perché lo Stato liberale, incapace di riformarsi, per congelare i rapporti di forza nella società, sacrifica inutilmente alla violenza dello squadristo organizzato il mondo del lavoro. A questo riguardo mi sembra utile una citazione del bel libro con il quale Fabio Fabbri ricostruisce gli anni 1918-1921, che definisce le origini della guerra civile: «manò allora, a più di un osservatore politico, la capacità di intuire la novità del blocco sociale che si andava costruendo attorno alla incipiente reazione. Essa non esprimeva soltanto il disegno della borghesia capitalistica per sconfiggere il proletariato in ascesa, ma dava voce a un malessere diffuso tra diverse categorie sociali: insoddisfatte dalle premesse profuse dalla classe liberale; insofferenti e timorose delle soluzioni palingenetiche prospettate da verbosi rivoluzionari; ma, tutto sommato, decise a confermare fiducia e speranza agli organi e alle strutture dello Stato garanti della continuità dell'ordine pubblico. Ora, il *punctum dolens* del primo dopoguerra [...] era proprio lì: che le scelte degli organi dello Stato – esercito, polizia, magistratura – e della stampa non furono neutrali nei riguardi del conflitti in corso. Di fatto, essi stavano per consegnare alla violenza dello squadristo organizzato un movimento operaio e contadino sfiancato dagli effetti della crisi economica (disoccupazione, licenziamenti, bassi salari), e già sottoposto alla repressione e alle violenze del-

³⁸ *La santa reazione dell'opinione pubblica* (1920), in *Corriere della Sera*, 19 novembre.

³⁹ Questa categoria è stata introdotta nel dibattito storiografico da Ernst Nolte che diede avvio nel 1980 alla cosiddetta *Historikerstreit*. Vedi Tranfaglia N. (1988), *Historikerstreit e dintorni. Una questione non solo tedesca*, in *Passato e presente*, vol. 16; Rusconi G.E. (1988), *Il passato che non passa*, Torino, Einaudi; Wehler H.U. (1990), *Le mani sulla storia*, Firenze, Ponte alle Grazie.

le forze dell'ordine. Su questa strada esse trovarono, compagni di viaggio, i fascisti i cui ardori giovanili furono ben accetti da Prefetti, Questori, guardie regie e ufficiali dell'esercito, per debellare l'insorgente idra del bolscevismo nascente. E sebbene il governo rinnovasse disposizioni e circolari per far rispettare con tutti i mezzi l'ordine pubblico, ed eventualmente ricorrere alle armi contro chiunque l'avesse turbato, ben diversa fu la ricezione e la reale condotta degli agenti e dei funzionari dello Stato»⁴⁰.

La dicotomia consenso/repressione del mondo del lavoro, ma più in generale della società, è la dicotomia sulla quale si gioca il destino di tutto il ventennio fascista destinato ad andare in frantumi, non casualmente, durante la seconda guerra mondiale. Perché se il ventennio sancisce la difficoltà delle istituzioni del regime nel penetrare all'interno di quel mondo così isticamente rappresentato dal silenzio degli operai di fronte a Mussolini a Mirafiori nel 1939, con la guerra si aggiunge il distacco dei ceti medi, il distacco delle categorie impiegate, dei ceti intellettuali⁴¹.

Il fascismo aveva cercato per vent'anni di garantirsi il consenso di questi ceti e di queste categorie. Basti pensare al tentativo di nazionalizzazione delle masse impiegate, ai mezzi adottati dal regime per integrare gli impiegati pubblici come «forze civili» dello Stato e, in generale, agli sforzi per stabilizzare il consenso attraverso la promozione dei ceti medi. Quella fascista fu una dittatura che dovette misurarsi con la società di massa che rendeva impossibile la sopravvivenza di qualsiasi regime dittatoriale attraverso il solo uso della forza e della coercizione. Il vecchio dispotismo fondato sulla violenza non è più il modello per i regimi autoritari del ventesimo secolo. Regime autoritario, ma di massa: questa è la formula. E il fascismo – movimento e sistema antidemocratico – dovette provvedere all'allargamento delle basi del regime non solo attraverso la repressione, il Tribunale speciale e la propaganda. Il fascismo fece a modo suo i conti con il mondo del lavoro, che non poteva essere schiacciato e represso con la violenza e con gli apparati di difesa

⁴⁰ Fabbri F. (2009), *Le origini della guerra civile. L'Italia dalla Grande guerra al fascismo, 1918-1921*, Torino, Utet, p. 336.

⁴¹ Sul tema fascismo e mondo del lavoro segnaliamo: Cordova F. (1974), *Le origini dei sindacati fascisti*, Roma-Bari, Laterza; Parlato G. (1989), *Il sindacalismo fascista. Dalla grande crisi alla caduta del regime 1930-1943*, Roma, Bonacci; Perfetti F. (1988), *Il sindacalismo fascista. Dalle origini allo Stato corporativo 1919-1930*, Roma, Bonacci; Sapelli G. (1978), *Per una storia del sindacalismo fascista. Tra controllo sociale e conflitto di classe*, in *Studi Storici*, 3; Sapelli G. (a cura di) (1981), *La classe operaia durante il fascismo*, Milano, Feltrinelli.

dello Stato. Il crollo del fascismo è il fallimento di una specifica e incompiuta «via italiana alla modernità», costruita sull'autoritarismo disegnato giuridicamente da Rocco e poggiante sulle basi di una ridefinizione delle relazioni sociali ed economiche sviluppate nel disegno corporativo dentro la cornice di un'idea di nazione totalizzante. Non è un caso che il progetto viene meno proprio a partire dalla base e al confronto con la dura realtà della guerra nuova e totale: le strutture corporative non riescono a sostenere lo sforzo bellico né in termini di produttività e di mobilitazione delle risorse né in termini di gestione e mantenimento del consenso nel paese. Il distacco dal regime da parte della società è anche lo scollamento degli strumenti preposti alla direzione e al governo dei cambiamenti introdotti dalla modernità dei sistemi di massa.

Di questa modernità il lavoro è protagonista attivo e fondamentale nella sua ricerca di un riconoscimento definitivo sul piano giuridico-formale e politico-sostanziale. Riconoscimento che in Italia arriva finalmente soltanto con il compromesso costituzionale del 1948, nel quale il lavoro è un attore contraente, che assicura ai lavoratori un pieno riconoscimento in termini di diritti e rappresentanza politica e sociale⁴². Un riconoscimento per certi versi reversibile, come dimostra la sua costante messa in discussione dalla forbice che si apre già nei primissimi anni del dopoguerra tra costituzione materiale e costituzione formale.

Nel tenere fermo il nesso, a nostro avviso fondamentale per ricostruire la storia dei 150 anni di unità del paese, tra Risorgimento, Resistenza/antifascismo e Costituzione, non possiamo esimerci dal richiamare il ruolo del lavoro e della sua rappresentanza nella genesi della Costituzione repubblicana⁴³. Un ruolo che si consolida soprattutto dallo sciopero generale del 1944 che segna il passaggio definitivo del mondo del lavoro all'azione diretta, alla resistenza più ferma e alla guerra partigiana, che assumerà definitivamente i

⁴² Adolfo Pepe, nella sua storia della Cgil in quattro volumi, sviluppa questo tema del lavoro e della Cgil unitaria come attore contraente del patto costituzionale. Vedi Pepe A., Bianchi O., Neglie P. (1999), *Storia del sindacato italiano nel '900*, vol. II *La CGdL e lo stato autoritario*, Roma, Ediesse; Pepe A., Iuso P., Misiani S. (1997), *La CGIL e la costruzione della democrazia*, Roma, Ediesse.

⁴³ La Fondazione Giuseppe Di Vittorio, in occasione del centenario della Cgil, ha compiuto una lunga e articolata riflessione sul nesso tra sindacato e Costituzione. I risultati più rilevanti di questo approfondimento sono in Casadio G. (a cura di) (2007), *I diritti sociali e del lavoro nella Costituzione italiana*, Roma, Ediesse.

caratteri di guerra di popolo contro l'occupazione nazi-fascista. È in questa fase che diventa ancora più decisivo l'apporto di tutte le categorie di lavoratori, di tutto il mondo del lavoro, mentre si consuma progressivamente e definitivamente il distacco dell'intera nazione dal fascismo. E il ciclo di lotte dei lavoratori del 1943-1944 – col passaggio dalla richiesta di pace all'aperta resistenza contro la Repubblica di Salò – è l'esperienza che darà poi le più solide basi di massa all'azione insurrezionale dell'aprile 1945⁴⁴.

Nel 1943-1945, negli anni di crisi della nazione come entità territoriale e di crisi delle sue diverse istituzioni sociali, economiche e politiche, si colloca il processo di rinascita del libero sindacato, che approda nel giugno 1944 alla firma del Patto di Roma e alla costituzione della Cgil unitaria⁴⁵. È un elemento di assoluta novità, poiché precedentemente non era mai esistita un'organizzazione che raggruppasse forze di ispirazione cattolica, socialista e comunista, formalmente autonoma dai partiti politici, dallo Stato, dal governo e indipendente dal sistema economico. L'organizzazione sindacale ricostruita su ispirazione di Di Vittorio, Buozzi e Grandi, fu una vasta e autonoma organizzazione di rappresentanza dell'insieme del mondo del lavoro, comprensiva dei braccianti e dei contadini, degli impiegati dei servizi, dei lavoratori dell'industria ed estesa fino alla massa dei disoccupati. Nell'inedita forma di squilibrio tra dimensione della sovranità del governo nazionale e dipendenza internazionale che accompagnò la sconfitta militare del paese, la Cgil unitaria nasceva come istituzione attraverso la quale, dopo la fase finale della guerra di liberazione, doveva passare la necessaria delimitazione della nuova dimensione della legittimazione politica del lavoro e della correlazione tra governo nazionale dell'economia e modello internazionale. La Cgil unitaria, rappresentando e disciplinando larghe masse di lavoratori, fu un fattore di ordine interno che favorì la stabilizzazione delle zone liberate dagli alleati che risalivano la penisola. Fu la Cgil unitaria che riempì il vuoto che nel tracollo dell'apparato pubblico e produttivo, in seguito alla sconfitta milita-

⁴⁴ AA.VV. (1974), *Operai e contadini nella crisi italiana del 1943/1944*, Milano, Feltrinelli; Spriano P. (1973), *Gli scioperi del '43*, Roma, Editori Riuniti; Foa V. (1977), *Sindacati e lotte operaie 1943-1973*, Torino, Loescher; Legnami M. (1976), *L'Italia dal 1943 al 1948. Lotte politiche e sociali*, Torino, Loescher; AA.VV. (1983), *Un giorno del '43. La classe operaia sciopera*, Torino, Gruppo Editoriale Piemonte.

⁴⁵ Turone S. (1977), *Storia del sindacato in Italia 1943/1980*, Roma-Bari, Laterza; Pepe A., Bianchi O., Neglie P. (1999), *op.cit.*; Loreto F. (2009), *Storia della Cgil. Dalle origini a oggi*, Roma, Ediesse.

re, impediva ogni interlocuzione sociale e istituzionale. Umberto Terracini, presidente dell'Assemblea costituente, dopo la promulgazione della Costituzione, volle commentarla rilevando innanzitutto il «riconoscimento» avuto dal lavoro: «il lettore della nuova Costituzione vede ricorrere in essa molte volte la parola 'lavoro', completamente ignorata dallo Statuto Albertino del 1848. Sta di fatto che, dopo decenni e decenni di lotte tenaci, pur attraverso la parentesi obbrobriosa del fascismo, i diritti del lavoro hanno avuto finalmente il loro riconoscimento decisivo, diventando materia costituzionale, e cioè parte integrante della legge fondamentale della Repubblica»⁴⁶.

E non fu una concessione. Esattamente dopo decenni di lotte tenaci e dopo essere stato la più decisiva forza in campo contro il fascismo, in un paese sconfitto e distrutto dalla guerra, il mondo del lavoro fu il soggetto contraente fondamentale del patto costituzionale. E la democrazia repubblicana costituzionalizzò finalmente le masse lavoratrici italiane. Di Vittorio sottolineò il diverso ruolo del sindacato rispetto all'età liberale: «la differente posizione in cui è venuta a trovarsi la classe operaia, rispetto al complesso della società nazionale, si può schematizzare in due termini contrapposti: da negativa, qual era anche nel periodo prefascista, è divenuta positiva, e a differenza del vecchio movimento sindacale prefascista la Cgil si è affermata sin dal suo sorgere come forza nazionale di primo piano, come spina dorsale e pilastro fondamentale della nazione, della nuova Italia repubblicana»⁴⁷.

Una Costituzione dai contenuti forti, radicali, che spaziavano dalle riforme di struttura alla partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'azienda, dal diritto al lavoro a quello all'assistenza e all'istruzione, dalla libertà sindacale al diritto di sciopero: tutti principi, questi, che rappresentavano la necessaria «premessa» per l'attuazione di una reale democrazia. Infatti, la Costituzione era vista insieme come momento di approdo di un lungo e diffi-

⁴⁶ Vedi Gianotti L. (2005), *Umberto Terracini. La passione civile di un Padre della Repubblica*, Roma, Editori Riuniti; Agosti A. (a cura di) (1998), *La coerenza della nazione. Per una biografia politica di Umberto Terracini*, Roma, Carocci.

⁴⁷ Loreto F., Giasi F. (a cura di) (2007), *Giuseppe Di Vittorio. Lavoro e democrazia. Antologia di scritti 1944-1953*, vol. 2, Roma, Ediesse. Sulla figura di Giuseppe Di Vittorio segnaliamo: Caroti A. (2004), *Di Vittorio*, Bologna, Il Mulino; Guerra A., Trentin B. (1997), *Di Vittorio e l'ombra di Stalin*, Roma, Ediesse; AA.VV. (2009), *Giuseppe Di Vittorio. A 50 anni dalla sua scomparsa: nuovi studi e interpretazioni*, in *Annali Fondazione Giuseppe Di Vittorio*, 4, Roma, Ediesse; Marotti C. (2008), *Giuseppe Di Vittorio, l'uomo, la storia, il pensiero*, Roma, Guerini e Associati; Giasi F. (a cura di) (2008), *In difesa della Repubblica e della democrazia. Antologia di scritti 1951-1957*, Roma, Ediesse.

cile percorso che aveva avuto negli scioperi del 1943-44, nella Liberazione del 1945 e nel referendum istituzionale del 1946 i passaggi più significativi; ma, nello stesso tempo, essa segnava l'inizio di una nuova battaglia, anch'essa aspra e dura, per la traduzione in realtà concreta di quei principi di democrazia e di giustizia sociale che la Carta consacrava.

I timori espressi dal gruppo dirigente della Cgil sull'applicazione concreta delle norme costituzionali avevano un solido fondamento dovuto al clima politico, nazionale e internazionale, maturato con lo scoppio della guerra fredda. L'uscita delle sinistre dal governo (1947), le elezioni politiche del 1948 e le scissioni sindacali del biennio successivo sancirono la nascita di una democrazia anomala, nella quale il sistema di «doppia lealtà» della Dc e del Pci (alla Costituzione e ai due opposti blocchi internazionali) determinò, di fatto, l'impossibilità dell'alternanza al governo del paese⁴⁸. Ciò si tradusse, per una lunga fase della storia repubblicana, coincidente soprattutto con gli anni del centrismo, in una applicazione parziale della Costituzione e in una sostanziale cancellazione di alcuni diritti fondamentali dei cittadini. Il diritto di sciopero subì pesanti limitazioni; nelle piazze italiane decine e decine di lavoratori caddero sotto il fuoco delle forze dell'ordine, impegnate in un'instancabile opera di repressione orchestrata, in nome dell'anticomunismo, da settori delle classi dirigenti politiche ed economiche⁴⁹.

Di fronte alla netta involuzione del quadro politico, la Cgil di Di Vittorio propose una doppia via di uscita. Da un lato, scriveva il segretario generale in occasione delle elezioni amministrative del 1952, «trattandosi di eliminare ogni pericolo di ripresa fascista e di salvaguardare le libertà costituzionali e la Repubblica, conquistate dal popolo, il mezzo più efficace consiste nel realizzare un minimo d'accordo fra tutte le forze che parteciparono all'epoca del Secondo Risorgimento nazionale, da cui nacquero la Repubblica e la Costituzione democratica». Dall'altro lato, occorreva estendere la democrazia nei luoghi di lavoro, approvando per via legislativa uno «Statuto dei diritti, delle libertà e della dignità dei lavoratori nell'azienda» che sancisse l'ingresso della Costituzione in fabbrica; la Cgil, infatti, denunciava come nelle princi-

⁴⁸ De Felice F. (1995), *Nazione e sviluppo: un nodo non sciolto*, in Barbagallo F. (a cura di), *Storia dell'Italia repubblicana*, vol. II *La trasformazione dell'Italia sviluppo e squilibri*, Torino, Einaudi.

⁴⁹ Craveri P. (1996), *Storia d'Italia. La Repubblica dal 1958 al 1992*, Torino, Utet; Barbagallo F. (a cura di) (1994), *Storia dell'Italia repubblicana. La costruzione della democrazia*, Torino, Einaudi.

pali aziende italiane la legge fondamentale dello Stato fosse «palesamente violata dal grande padronato», il quale ricattava i propri dipendenti costringendoli a rinunciare alla libertà di espressione, pena il licenziamento. Dopo la morte di Giuseppe Di Vittorio, avvenuta il 3 novembre 1957, anche il suo successore, Agostino Novella, decise di porre a fondamento dell'azione politica della Cgil la Costituzione italiana. Tale scelta ricevette anche una prima formalizzazione con il nuovo Statuto confederale, approvato durante il quinto Congresso nazionale di Milano del 1960. Il nuovo art. 1, terzo comma, recitava infatti: «la Cgil pone a base del suo programma e della sua azione la Costituzione della Repubblica italiana e ne persegue l'integrale applicazione, particolarmente in ordine ai diritti che vi sono proclamati e alle riforme economiche e sociali che vi sono promesse»⁵⁰.

Tale formulazione rappresentò nei decenni successivi il caposaldo dell'azione politica della Cgil. Alcuni avvenimenti importanti sono lì a dimostrarlo. Ad esempio nel luglio 1960, a pochi mesi dal Congresso di Milano, quando la Cgil organizzò da sola, dopo i morti di Reggio Emilia, lo sciopero generale che permise la caduta del Governo Tambroni, il primo governo della Repubblica a essere retto grazie ai voti decisivi del Movimento sociale italiano, una piccola minoranza parlamentare che si richiamava esplicitamente all'ideologia e alla pratica del fascismo. Oppure nel 1967, quando di fronte al documento della Cisl che poneva le cosiddette «premesse di valore» come principale ostacolo per la realizzazione dell'unità sindacale, la Cgil di Novella rispose, con un documento ampio e articolato, che il valore principale cui si rifaceva la sua organizzazione era la Costituzione stessa⁵¹. Ancora, nel 1970, quando le lotte operaie del biennio precedente spinsero il Parlamento ad approvare finalmente la legge 300, lo Statuto dei diritti dei lavoratori, richiesto dalla Cgil sin dal 1952 e finalmente ottenuto quasi due decenni dopo; o infine, negli anni settanta, quando lo stragismo e il terrorismo misero in pericolo le istituzioni democratiche e repubblicane. In tutti quei delicati momenti, dalla strage di Piazza Fontana a quella di Brescia, dall'assassinio di Moro all'omicidio di Guido Rossa, la Cgil combatté in prima linea, consapevole come sempre che la difesa e l'applicazione della Costituzione fossero la migliore garanzia per lo sviluppo democratico del Paese.

⁵⁰ *I Congressi della Cgil* (1960), vol. VI, V° Congresso nazionale, Milano, 2-7 aprile, Roma, Editrice Sindacale Italiana.

⁵¹ Vedi Loreto F. (2009), *L'unità sindacale*, Roma, Ediesse.

Nella difesa costante della Costituzione, o meglio dei valori che la Costituzione sancisce, il sindacato ribadisce la validità di quel nesso tra Risorgimento, antifascismo/Resistenza e Costituzione/Repubblica che abbiamo già citato perché richiama il filo rosso che caratterizza i 150 anni dell'Unità d'Italia: l'affermazione delle forze progressiste e democratiche all'interno della cornice dello Stato nazionale unitario, che solo ha reso possibile la lunga e tormentata transizione del paese verso una democrazia compiuta e saldamente ancorata ai valori politici e culturali della migliore tradizione occidentale.

n. 1/2010 [41]

ARGOMENTO. Dopo Lisbona? L'Europa sociale al bivio *di Lars Magnusson*

TEMA. Dopo l'autunno caldo - *Presentazione*. Quarant'anni dopo. Effetti, persistenze, criticità nella società e nelle relazioni di lavoro *di Carlo Ghezzi* - Rileggere e reinterpretare il *Rapporto Pirelli di Giuseppe Berta, Fabio Lavista* - La storicità dello Statuto dei lavoratori e la sua perdurante attualità *di Paolo Passaniti* - Il passo del gambero: culture e immaginari dopo il 1969 *di Andrea Sangiovanni* - Le relazioni industriali in Italia dopo l'autunno caldo tra cambiamenti epocali e occasioni mancate *di Andrea Bellini*

DOCUMENTI. Il «sindacato dei Consigli» *di Fabrizio Loreto* - 1. Il sindacato in fabbrica - 2. La risoluzione del Direttivo - 3. Il Patto federativo Cgil-Cisl-Uil

TENDENZE. Le disuguaglianze nell'accesso all'istruzione in Italia *di Gabriele Ballarino, Daniele Checchi, Carlo Fiorio, Marco Leonardi* - Good bye, Mr. Taylor. Luoghi e culture del lavoro postindustriale *di Anita Merli*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Lotte sociali in Eritrea. Dall'occupazione italiana di Massawa alla costituzione della National confederation of eritrean workers *di Matteo Sisti*

n. 2/2010 [42]

ARGOMENTO. La concertazione centralizzata ancora di attualità davanti alla crisi? *di Udo Rehfeldt*

TEMA. Fisco e politica dei redditi - Diritti e contrattazione. Le bussole del sindacalismo contemporaneo, *Intervista a Guglielmo Epifani* - Forum. Lo spazio della giustizia sociale e fiscale dopo il fordismo, *Domenico Proietti, Maurizio Petriccioli, Agostino Megale* - La crisi economica impone un nuovo patto fiscale *di Beniamino Lapadula* - Quale riforma fiscale per conciliare equità, crescita e sviluppo *di Riccardo Zelinotti* - Federalismo, autonomia, responsabilità *di Giorgio Macciotta* - La tassazione delle attività finanziarie *di Ruggero Paladini*

CONFRONTO. *L'unità sindacale* di Fabrizio Loreto

Un racconto con forte spirito unitario *di Giorgio Benvenuto* - Per l'unità sindacale organica (1968-1972) *di Guido Baglioni*

TENDENZE. Ambiente e società nella tarda modernizzazione: le sfide per il sindacato *di Elena Battaglini* - Produttività, innovazione e relazioni industriali. Fattori di crescita dell'Emilia-Romagna *di Davide Antonioli, Annaflavia Bianchi, Massimiliano Mazzanti, Paolo Pini* - Reti di donne e innovazioni organizzative della rappresentanza di genere in Cgil. Il caso dell'Emilia-Romagna *di Anna Salfi*

n. 3/2010 [43]

ARGOMENTO. Attualità dello Statuto - Lo Statuto dei lavoratori, quarant'anni dopo *di Umberto Romagnoli* - Una rilettura dello Statuto *di Massimo Paci*

ANALISI. Competenza e mobilità professionale *di Saul Meghnagi*

TEMA. L'analisi organizzativa dei sindacati - *Presentazione*. Le innovazioni del sindacato in chiave futura: trasformazioni organizzative intenzionali o micro adattamenti? *di Adolfo Braga* - I mutamenti organizzativi della Cgil. Intervista a cura di Adolfo Braga *ad Enrico Panini* - Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti *di Mimmo Carrieri, Elena Persano* - A cosa serve il legame debole. Intervista a cura di Adolfo Braga *a Stefano Zan* - Lavori in corso. Il laboratorio di Milano *di Onorio Rosati* - Forme di miopia nelle organizzazioni *di Maurizio Catino* - Come resistere al declino. L'opzione dei servizi nei sindacati *di Paolo Feltrin, Sergio Maset* - Una nuova «cultura dell'organizzazione» per attirare i lavoratori atipici? Il caso della Germania *di Kurt Vandaele, Janine Leschke* - Seiu: un'isola felice in un mare di desindacalizzazione *di Marianna De Luca* - La ricerca nelle organizzazioni di rappresentanza. Questioni metodologiche *di Francesca Mandato* - Sindacato e organizzazione. Bibliografia ragionata *di Saul Meghnagi*

CONFRONTO. Il caso Pomigliano e dintorni

Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'«archetipo» Fiat di Pomigliano *di Vincenzo Bavaro* - Gli accordi separati: un *vulnus* letale per le relazioni industriali *di Salvo Leonardi*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Sostenete il mondo, voglio crescere *a cura di Vincenzo Moretti* - La terza rivoluzione industriale. Intervista a cura di Vincenzo Moretti *a Jeremy Rifkin*

Attenzione, rivoluzione energetica in corso: necessario affrettarsi *di Antonio Filippi* - Il nostro futuro? Dipende da noi *di Giuseppe Caravita* - Energia al lavoro *di Angelo Raffaele Consoli* - Il Piano Solare Mediterraneo: motivazioni, stato attuale e prospettive *di Roberto Vigotti* - Le fonti rinnovabili in Italia: situazione e obiettivi *di Emidio D'Angelo, Serena Rugiero* - Il Mezzogiorno si rinnova *di Franco Garufi* - Progettazione sostenibile *di Matteo Iommi* - Cambiare è possibile. Anzi no, necessario *di Fabrizio Solari*

n. 4/2010 [44]

ARGOMENTO. Il futuro dell'Italia come paese industriale *di Aris Accornero*

ANALISI. Differenze e analogie nelle cause dei conflitti di lavoro *di Bernd Brandl e Franz Traxler*

TEMA. La rappresentanza politica del lavoro - *Presentazione*. Come ridefinire la rappresentanza politica del lavoro *di Mimmo Carrieri* - Sindacati, partiti e politica: quale nuovo nesso è possibile? *di Richard Hyman, Rebecca Gumbrell-McCormick* - Le scelte elettorali dell'ultimo quinquennio: voto di classe e voto degli iscritti al sindacato *di Paolo Feltrin* - Lavoro e rappresentanza politica *di Michele Prospero* - Come cambia la rappresen-

tanza politica e sindacale nel post fordismo. Spunti per un'agenda *di Pier Paolo Baretta* - Gli operai del Nord e la Lega *di Roberto Biorcio* - Il lavoro e il comportamento di voto in Italia *di Maurizio Pessato*

CONFRONTO. *Relazioni industriali e contrattazione collettiva* di Gian Primo Cella, Tiziano Treu [il Mulino, 2009]; *Spazio e ruolo delle Autonomie nella riforma della contrattazione pubblica* di Mimmo Carrieri, Vincenzo Nastasi (a cura di) [il Mulino, 2009]

Novità e discontinuità nella contrattazione italiana *di Roberto Pedersini* - La contrattazione collettiva nel cambiamento tra problemi antichi e criticità emergenti *di Andrea Bellini*

TENDENZE. Crisi, debito e crescita nei paesi dell'euro *di Ruggero Paladini* - I diritti di coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro *di Giorgio Verrecchia* - Storie precarie. Un bilancio storico sui giovani e il lavoro *di Roberto Bruno*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. La politica scolastica del ministro Gelmini (anni 2009-2010) *di Dario Missaglia* - I 150 anni dell'Unità d'Italia *di Edmondo Montali*

Pubblicità Unipol

Pubblicità Unipol

MAPPAMONDO