

Quaderni rassegnasindacale

Lavori

62 **Contrattare nel territorio**

- I nuovi modelli
di organizzazione produttiva
- Evidenze dal welfare aziendale
- Il valore politico del lavoro
- Ricordando Silvano Andriani

QUADERNI RASSEGNA SINDACALE – LAVORI
RIVISTA TRIMESTRALE - ANNO XVI - N. 2

www.ediesseonline.it/riviste/qrs

PROPRIETARIO ED EDITORE

Ediesse s.r.l.

Viale di Porta Tiburtina, 36 - 00185 Roma

Tel. (06) 44870325 - Fax (06) 44870335

www.ediesseonline.it

E-mail: ediesse@cgil.it

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Rossella Basile

Tel. (06) 44870323 - Fax (06) 44870335

E-mail: qrs@ediesseonline.it

UFFICIO ABBONAMENTI

Tel. (06) 44870283 - Fax (06) 44870335

Dal lunedì al venerdì 10-13 / 14-16,30

E-mail: ediesse@cgil.it

Una copia 20,00 euro

Arretrati 40,00 euro

TARIFE ABBONAMENTO ANNUO

Italia: 60,00 euro - Estero: 120,00 euro -

da versare sul c/c postale n. 935015 intestato

a Ediesse s.r.l. specificando la causale

GRAFICA

Antonella Lupi

IMMAGINE DI COPERTINA

Fernand Léger, *The railway crossing* (particolare)

STAMPA

Tipografia O.Gra.Ro.

Vicolo dei Tabacchi, 1 - Roma

Registrazione presso il Tribunale di Roma

al n. 110/2000 del 6/3/2000

Egregio Abbonato, ai sensi dell'art. 10 della legge n. 675/1996.

La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società, nonché da enti e società esterne ad essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla ns. attività. La informiamo inoltre che, ai sensi dell'art. 13 della Legge, Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i suoi dati o opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione della legge.



Associato all'Unione Stampa Periodica Italiana

Q
Quaderni rassegna sindacale Lavori

COMITATO DI INDIRIZZO

Giorgio Benvenuto,

Guglielmo Epifani,

Bruno Manghi

COMITATO EDITORIALE

Mimmo Carrieri (coordinatore),

Aris Accornero, Gabriele Ballarino,

Lauralba Bellardi, Luigi Burroni,

Antonio Cantaro, Bruno Caruso,

Gian Primo Cella, Fausta Guarriello,

Giorgio Lunghini, Luigi Mariucci,

Saul Meghnagi, Marcello Messori,

Giacinto Militello, Adolfo Pepe,

Paolo Pini, Ida Regalia,

Marino Regini, Mario Ricciardi,

Umberto Romagnoli, Tiziano Treu

COMITATO SCIENTIFICO
INTERNAZIONALE

Lucio Baccaro, Pere J. Beneyto,

Reinhard Bispinck, Colin Crouch,

Roland Erne, Richard Hyman,

Maarten Keune, Guglielmo Meardi,

Philippe Pochet, Udo Rehfeldt,

Bertrand Schwartz, Wolfgang Streeck

REDAZIONE

Adolfo Braga (caporedattore),

Maria Concetta Ambra,

Vincenzo Bavaro, Andrea Ciarini,

Maria Paola Del Rossi, Salvo Leonardi,

Fabrizio Loreto, Riccardo Maraga,

Alberto Mattei, Marcello Pedaci,

Elena Persano

DIRETTORE RESPONSABILE

Stefano Iucci

La Rivista si avvale della procedura di valutazione e accettazione degli articoli *double blind peer review*

Finito di stampare

nel mese di giugno 2015

INDICE

TEMA

Contrattare nel territorio

Mimmo Carrieri, Alberto Mattei

Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale.

Presentazione 7

Lorenzo Zoppoli

Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale 13

Amos Andreoni

Limiti e problemi della contrattazione territoriale 31

Beppe De Sario

Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato 45

Lucia D'Arcangelo

La contrattazione territoriale e la concertazione sociale in Campania. Primi risultati di un'indagine 61

Franco Ianeselli, Alberto Mattei

Sozialpartnerschaft trentina. Concertazione territoriale e sviluppo della contrattazione decentrata 79

Marco Betti

Contrattare lo sviluppo: nuove opportunità per le aree distrettuali. Il caso di Prato 95

CONFRONTO

Le persone e la fabbrica.

Il World class manufacturing: dai principi all'applicazione

Giuseppe Della Rocca

Produttività e qualità del lavoro, modi e dilemmi 117

<i>Salvo Leonardi</i>	
Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali	131
ARGOMENTO	
<i>Anna M. Ponzellini, Egidio Riva, Elena Scippa</i>	
Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione	145
TENDENZE	
<i>Sandro Antoniazzi</i>	
Per la ricostruzione del valore «politico» del lavoro	169
<i>Riccardo Salomone</i>	
Diritti di sciopero, disuguaglianza sociale e mercato globale dopo «Marikana»	181
FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO	
Silvano Andriani: nella politica e nella cultura economica italiana	
<i>Carlo Ghezzi</i>	
Presentazione	191
<i>Laura Pennacchi</i>	
Silvano Andriani nella cultura economica italiana	193
<i>Andrea Margheri</i>	
Silvano Andriani nella politica italiana (1958-2014)	199

TEMA

Contrattare nel territorio

Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale.

Presentazione

*Mimmo Carrieri, Alberto Mattei**

Dopo la fine dei patti sociali e il decennio trionfante della concertazione degli anni novanta (Carrieri, 2004), è necessario ripensare e riformare gli strumenti adottati, o gli stessi attori, negli anni che seguono alla grande crisi economica del 2008? Da questo interrogativo è possibile partire guardando alla dimensione territoriale dei fenomeni concertativi e contrattuali delle intese sottoscritte tra le parti sociali nel corso del periodo più recente.

Occorre partire da un dato: se la stagione della concertazione nazionale pare azzerata, tuttavia non bisogna dimenticare che alti e bassi del coinvolgimento dei corpi intermedi sono fisiologicamente e storicamente ciclici e oscillanti, poiché i legami tra le parti sociali e la sfera istituzionale rimangono ancora intensi, anche se informali e prevalentemente di lobbying.

Quello che certamente appare oggi è la difficoltà del corpo intermedio «in terra incognita»¹ di farsi riconoscere attore a livello nazionale delle scelte di politica economica e sociale, sia per volontà degli esecutivi più recenti di non considerare rilevante il parere delle organizzazioni sociali nelle scelte legislative, sia per la difficoltà evidente delle stesse organizzazioni nel presentare piattaforme unitarie che risultino credibili e convincenti.

Più strade sono percorribili a fronte di tale impasse: l'organizzazione sindacale può continuare a rivendicare un'interlocazione nazionale, a fronte comunque del numero d'iscritti che rappresenta (che resta solido e ragguardevole); può riscoprire la propria vocazione movimentistico-conflittuale, come si può vedere in queste settimane nei movimenti di protesta nei confronti della riforma della scuola; oppure, ancora, può sperimentare alternative territoriali, sia di tipo concertativo (almeno trilaterali), sia

* Mimmo Carrieri è docente di Sociologia economica presso La Sapienza Università di Roma; Alberto Mattei è assegnista di ricerca in Diritto del lavoro presso l'Università di Verona e collaboratore della Cgil del Trentino.

¹ Per riprendere l'espressione utilizzata, con riferimento al sindacato, nel tema monografico della rivista *Economia e società regionale*, n. 1, 2014, introdotto da V. Soli e D. Gottardi.

quelle classiche – ma spesso rivisitate – contrattuali bilaterali, finanche di tipo organizzativo.

In questa prospettiva, gli attori territoriali, che siano le organizzazioni sindacali ma anche le associazioni di rappresentanza datoriale e tutte quelle realtà associative presenti nei diversi territori, possono tenere insieme non solo dimensioni diverse di carattere generale, ma anche utilizzare strumenti che siano in grado di combinare misure di vario genere e in parte inedite, per esempio, a favore del lavoro, a sostegno delle imprese e del welfare (Regalia, 2015).

Tuttavia, se gli strumenti sono da incanalare e da osservare nella dimensione territoriale, occorre constatare innanzitutto che, nonostante vi siano state e vi siano tuttora esperienze positive sia di concertazione che di contrattazione territoriale, l'evocazione di premesse positive non ha superato, nei risultati concreti, i limiti intrinseci.

Perché ciò? Il vecchio ciclo di concertazione territoriale è legato all'impostazione della programmazione negoziata, che vede al suo interno strumenti quali l'accordo di programma quadro, l'intesa istituzionale di programma, il patto territoriale, il contratto d'area nonché il contratto di programma (D'Arcangelo, 2012): si tratta di strumenti, ancorché indicativi, di un tentativo lodevole di creazione di una cultura della fiducia tra attori socio-economico e istituzionali a livello territoriale, troppo però dipendenti dal sostegno finanziario nazionale che non solo ha consentito, in diversi casi, una distorsione nelle logiche degli attori, ma che nei fatti ha lasciato tracce inferiori alle attese.

Al contempo, sul fronte della contrattazione, complice anche la crisi economica, si sono significativamente ristrette le esperienze tradizionali di contrattazione territoriale acquisitiva, che avevano un incubatore in alcuni distretti virtuosi (per alcuni «casi esemplari» si veda Di Vico, 2014: pp. 120 ss.), ma che si basavano fondamentalmente su una tradizione di derivazione di tipo volontarista tra le due parti, sganciata sostanzialmente da logiche trilaterali in cui l'istituzione pubblica non ha fornito un significativo apporto.

In questa cornice, vi sono esperienze di contrattazione sociale, promosse spesso dalle organizzazioni sindacali rappresentative dei pensionati a cui si aggregano altre categorie o confederazioni sindacali, ma che in generale sono risultate prive di rapporti bilaterali con le associazioni datoriali e, negli ultimi anni, hanno finito con il concentrarsi solo in alcune aree di eccellenza. Peraltro esse hanno assunto caratteri prevalentemente assistenziali-inte-

grativi con lo scopo di contrastare i disagi e le povertà, ancorché la prima contrattazione sociale si sia mostrata più attenta alle compatibilità amministrative e istituzionali, cercando di intercettare e «accompagnare» le trasformazioni degli enti locali (De Sario, 2015).

Di per sé la pratica della contrattazione sociale è da valutare certamente in termini positivi, ma mostra in maniera evidente come si manifesti un'assenza di collegamento tra perseguimento di politiche sociali, che cercano di contenere le criticità sociali, e perseguimento delle politiche del lavoro più orientate ad accrescere o affinare le tutele, e all'aumento dell'occupazione.

Inoltre, seppur si vedano gli interventi non più in un'ottica nazionale bensì decentrata, esiste una parcellizzazione tra innesti di «welfare risarcitorio», più propriamente perseguibili a livello territoriale, e regolazione del lavoro e tutela del «welfare addizionale» che sono invece affrontati non a livello territoriale, ma più esclusivamente a livello di singola azienda, o ancor meglio, di (alcune) grandi aziende.

Il territorio è fatto oggetto di richiamo nelle relazioni industriali, e anche a livello normativo è tornato alla ribalta con il «sostegno» alla cosiddetta «contrattazione di prossimità» attraverso l'introduzione del discusso art. 8 legge n. 148/11, che richiama intese specifiche volte a decentrare in maniera più prossima il livello di contrattazione, con riguardo a specifiche esigenze sia aziendali sia territoriali.

A fronte comunque di tale possibilità, il livello territoriale è praticato meno di quanto sarebbe possibile e meno bene di quanto sarebbe necessario. Uno degli interrogativi su cui concentrare l'attenzione è riassumibile in tale interrogativo: in che misura la regolazione territoriale può dare un significativo apporto, sia per il reale coinvolgimento dei vari attori socio-economici e istituzionali sia perché possa far emergere anche politiche di sviluppo e innovazione (di medio-lungo periodo), e non calibrate sulle sole emergenze contingenti (di breve periodo) dovute alle note circostanze di difficoltà del sistema produttivo italiano?

L'interrogativo implica la capacità di «fare rete», finalizzata però a obiettivi di sviluppo precisi, che devono costituire la sintesi di esigenze varie ed eterogenee, a fronte del numero dei possibili attori: piccole e grandi imprese, diverse sigle sindacali, associazioni e istituzioni pubbliche.

La contrattazione territoriale, intesa in senso ampio, può pertanto supplire alla debolezza della contrattazione aziendale nelle aziende piccole, in modo da rivitalizzare la stessa adesione delle aziende verso associazioni di rap-

presentanza datoriale, nella gestione delle incertezze che reca con sé la crisi economico-finanziaria e nei confronti di materie qualitative, come, a titolo esemplificativo, la conciliazione, la formazione e il welfare; ma, al contempo, va riconosciuto che la pratica della contrattazione territoriale richiede un clima diverso, non più di contrapposizione, ma di ricerca e incontro reciproco volto alla cooperazione e alla condivisione di interessi comuni, dove ogni attore fa la sua parte (Andreoni, 2015), come nel perseguimento della produttività che può portare a un nuovo scambio, magari ben calibrato territorialmente, che consenta di superare il sistema bloccato che penalizza da tanti anni tanto la crescita quanto la redistribuzione (Tronti, 2013).

Il numero dei *Quaderni* che in questa presentazione si introduce vuole pertanto fare luce, tra teoria e prassi, sulle dinamiche emergenti delle negoziazioni territoriali in atto nel contesto italiano, prendendo in esame tre casi di territori regionali, come la Toscana e la Campania, o provinciali, come la Provincia autonoma di Trento, differenti ma attraversati da un vento almeno in parte innovativo.

Innanzitutto, una prima parte, relativa alla dimensione «teorica», del numero si compone di tre contributi, il primo dei quali si propone di analizzare giuridicamente i contesti e gli spazi dentro i quali possono articolare le negoziazioni territoriali, come ad esempio i contratti di reti, mettendo in luce rischi e opportunità delle contrattazioni differenziate e soffermandosi sulla necessità di affrontare la questione della regolazione della rappresentatività degli agenti contrattuali a tale livello (Zoppoli, 2015).

Il secondo contributo propone una tripartizione delle esperienze di intese territoriali (contrattazione bilaterale, contrattazione trilaterale e concertazione sociale), all'interno della quale viene messa in luce la loro problematicità, pur evidenziando la positività di alcune, come la contrattazione di distretto, ma sottolineando la frammentarietà di altri tentativi sperimentati dove viene evidenziata la carenza di una efficace progettualità. Risulta, pertanto, necessario agire per tappe per la negoziazione: la mappatura dei bisogni locali attraverso il monitoraggio *ex ante*, la progettazione, l'analisi di contesto, l'identificazione delle risorse, nonché l'analisi degli ostacoli di varia natura, senza trascurare la valutazione di impatto *ex post* (Andreoni, 2015).

Infine, nel terzo contributo, che si alimenta di prospettive politologiche e sociologiche, ma che si fonda anche su richiami storici, «radici, culture e pratiche» della contrattazione sociale delle organizzazioni sindacali vengono analizzate nell'ottica di apertura di questo strumento verso «nuovi beni»: co-

me, tra i vari sviluppi, il welfare e la giustizia sociale, di modo che la stessa contrattazione collettiva possa trovare un intreccio più proficuo con la dimensione sociale territoriale (De Sario, 2015).

Venendo ai tre casi delle «prassi» territoriali analizzati nella seconda parte del numero, l'esperienza toscana, e più nello specifico, il distretto industriale di Prato viene preso in esame dando rilievo al ruolo del sindacato nei tre interventi promossi con il «Progetto Prato»: il progetto di welfare distrettuale, il protocollo di intesa sul segmento Ict e il progetto Asci per fare fronte alla presenza della comunità cinese nel tessuto locale pratese (Betti, 2015).

L'esperienza campana è oggetto d'indagine laddove, assieme a un dialogo e confronto conclusivo con alcuni rappresentanti regionali e provinciali delle organizzazioni sociali ed economiche di rappresentanza, viene messa in evidenza in particolare la contrattazione decentrata sul costo del lavoro, dove viene fatta leva sulla detassazione del salario di produttività, e sulla concertazione sociale incentrata sulle politiche del lavoro giovanili e su alcuni settori del welfare che risulta più consistente (D'Arcangelo, 2015).

Infine, il contributo sull'esperienza peculiare della *Sozialpartnerschaft* trentina, come metodo di governo a partire dalle radici storiche del consolidamento della concertazione sociale trilaterale, non solo diretta a un approdo verso una più matura contrattazione bilaterale, ma anche capace di consolidare il welfare territoriale e di rinnovare la rappresentanza nelle transizioni (Ianeselli, Mattei, 2015).

Quali conclusioni? Per tornare al quesito iniziale, nell'epoca della «grande disintermediazione», è certamente difficile fornire una chiave di lettura sullo sviluppo delle pratiche e delle negoziazioni territoriali, e se ciò implichi o meno una riforma degli strumenti e/o degli attori negli anni della crisi economica.

Non si nasconde, però, la convinzione che le parti sociali possono fare molto, se in grado di rivitalizzare le proprie strutture, intercettando i nuovi bisogni che solo territorialmente possono emergere, adeguando i propri strumenti e rilanciando con forza gli obiettivi per cui sono nate e si sono sviluppate. In altri termini ai tentativi in atto di dare vita a decisioni senza organizzazioni (appunto la «disintermediazione»), messi in campo soprattutto dai soggetti politici, il dibattito e le prassi che vengono presentati in questo fascicolo indicano una chiara reattività degli attori sociali locali (non solo di quelli sindacali). Essi stanno provando – in modi diversi e non ancora coordinati – a rilanciare la presenza dei soggetti collettivi di rappresentanza intor-

no a nuovi temi, a nuovi beni comuni, dai quale traspare il tentativo di rilanciare, ma nello stesso tempo rideclinare, la loro azione. Questo appare il messaggio più promettente per gli studiosi, ma anche per gli operatori: l'ambito locale-territoriale appare un guscio sempre più ricco di esperienze non solo difensive, ma pro-attive, per ripensare, aggiornandole, le funzioni delle grandi rappresentanze sociali, costruendo nuove reti contrattuali, che possono essere accompagnate anche da nuove reti organizzative e di supporto.

Riferimenti bibliografici

- Andreoni A. (2015), *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in questo numero.
- Betti M. (2015), *Contrattare lo sviluppo: nuove opportunità per le aree distrettuali. Il caso di Prato*, in questo numero.
- Carrieri D. (2004), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- De Sario B. (2015), *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in questo numero.
- Di Vico D. (2014), *Politica industriale sì, ma on the road*, in D. Di Vico, G. Viesti, *Cacciavite, robot e tablet. Come far ripartire le imprese*, Bologna, Il Mulino, pp. 69-139.
- D'Arcangelo L. (2012), *Contrattazione territoriale e sviluppo locale*, Torino, Giappichelli.
- D'Arcangelo L. (2015), *La contrattazione territoriale e la concertazione sociale in Campania: primi risultati di un'indagine*, in questo numero.
- Gottardi D., Soli V. (2014), *Sindacato in terra incognita*, introduzione al Tema monografico, in *Economia e società regionale*, n. 1, pp. 5-6.
- Ianeselli F., Mattei A. (2015), *Sozialpartnerschaft trentina. Concertazione territoriale e sviluppo della contrattazione decentrata*, in questo numero.
- Regalia I. (2015), *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 3-14.
- Tronti L. (2013), *Dopo l'ennesimo accordo inutile. Un nuovo scambio politico*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 138, pp. 303-314.
- Zoppoli L. (2015), *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in questo numero.

Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale

Lorenzo Zoppoli*

1. Le ragioni per coltivare il livello territoriale nelle relazioni sindacali italiane

Analizzando di recente lo spazio giuridico delle negoziazioni territoriali, che, nel duplice aspetto di prassi concertative o negoziali, riguardano le varie istituzioni (specie autonomie locali e sindacati), si è rilevato il blando sostegno che negli assetti costituzionali italiani ed europei deriva alla sussidiarietà orizzontale praticata attraverso la regolazione collettiva del lavoro (L. Zoppoli, 2015). Se però, adottando una prospettiva metodologica pluriordinamentale, si esamina se e in che misura la dimensione territoriale abbia avuto rilevanza giuridica nel diritto sindacale italiano, si scopre che, mentre nell'ordinamento intersindacale le negoziazioni territoriali hanno avuto e hanno spazi assai limitati, nel diritto statale vi è una loro crescente valorizzazione. Tale valorizzazione è tutt'altro che lineare e anzi presenta una crescente ambiguità, finendo per caratterizzare una stagione in cui il sostegno legislativo sembra addirittura in sintonia con istanze di destrutturazione della regolazione collettiva. Non è però questo l'unico sbocco possibile né auspicabile, essendo la regolazione collettiva una risorsa di efficacia in contesti complessi alla quale non è ragionevole rinunciare, soprattutto dovendo risalire la china determinata da una lunga e incisiva crisi sociale ed economica. In questa situazione può essere di grande importanza individuare regole

* Lorenzo Zoppoli è docente di Diritto del lavoro presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Napoli «Federico II» e direttore della rivista *Diritti Lavori Mercati*.

Il saggio riprende la seconda parte della relazione *Valori e regole delle negoziazioni territoriali*, tenuta al convegno Aisri *Concertazione e contrattazione territoriale*, Trento, 3-4 ottobre 2014 (il cui video si trova su www.dirittisocialitrentino.it/?p=6094). La prima parte è stata rielaborata per il saggio *Istituzioni e negoziazioni territoriali: un'analisi della strumentazione giuridica*, pubblicato sulla *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, 2015, pp. 29-48.

più adatte a potenziare negoziazioni territoriali in grado di affrontare insieme i problemi dello sviluppo e quelli della qualità del lavoro. Non mancano anche di recente idee ed esperienze interessanti (tra le quali il Patto per il lavoro proposto dalla Cgil), che però rischiano di rimanere spiazzate da un'evoluzione legislativa e contrattuale che consente alle imprese flessibilità pro-teiformi senza alcuna contropartita sul piano delle politiche economiche o redistributive¹.

Perciò l'analisi va proseguita al fine di individuare prospettive e proposte che possano rafforzare un ricorso virtuoso anche a negoziazioni territoriali.

2. La contrattazione territoriale nel lavoro pubblico

Si può cominciare con il segnalare che anche nel lavoro pubblico la legge consente e valorizza contrattazioni territoriali; esse però non hanno quasi mai visto la luce, salvo casi assai limitati o molto finalizzati, come quelli in materia di deroghe per i contratti a termine (Scarponi, 2014; Mattei, 2014). La previsione di legge è contenuta nell'art. 40, comma 3, del d.lgs. n. 165/2001, secondo cui la contrattazione collettiva nelle amministrazioni pubbliche «può avere anche ambito territoriale e riguardare più amministrazioni». Una sua attivazione, oltre a sottrarre la contrattazione in questo settore alle secche della contrattazione nazionale determinate dal recente congelamento dei rinnovi pluriennali, potrebbe essere assai utile per favorire la razionalizzazione funzionale e organizzativa delle autonomie locali, assumendo «servizio» e «territorio» come i punti di riferimento della riorganizzazione della spesa resa selettiva e del riassetto istituzionale delle amministrazioni (di recente Russo, 2013; in un recente passato L. Zoppoli, 2006), favorendo anche una migliore allocazione del personale attraverso mobilità e percorsi formativi ben finalizzati. Ora come ora, però, lo spazio negoziale per contrattazioni sull'allocazione ottimale del personale pubblico sembra restringersi, preferendosi rafforzare la strumentazione regolativa o amministrativa di tipo unilaterale (vd. art. 4 del d.l. n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014).

¹ Per gli argomenti e i dati utilizzati per suffragare le affermazioni qui sintetizzate si rinvia sempre a L. Zoppoli, 2015.

3. Codatorialità e contrattazione collettiva

Un'altra occasione perduta per il legislatore nazionale si rinviene nella mancata disciplina della contrattazione territoriale in rapporto ai contratti di rete, nuovi strumenti della cd. codatorialità: cioè contratti grazie ai quali possono esserci più datori di lavoro per un medesimo rapporto di lavoro. Il tema – molto nuovo – merita un qualche approfondimento che chiarisca il quadro normativo in cui potrebbero inserirsi nuovi spazi di contrattazione territoriale. Sulla codatorialità vi è nel 2013 un tempestivo intervento del legislatore italiano anche con riguardo al profilo giuslavoristico, intervento modificativo degli artt. 30 e 31 del d.lgs. n. 276/03, che vale in qualche modo a configurare il contratto commerciale di rete come occasione di impiego flessibile del lavoro da parte di una pluralità di imprese (in genere medio-piccole). L'intervento è sintetico e approssimativo, ma denso e incisivo, aprendo terreni alquanto inesplorati. E, come è giusto che accada, in relazione a esso si confrontano letture e interpretazioni diverse e, per certi versi, anche antitetiche.

A fini di chiarezza tengo subito a dire che non mi pare che la codatorialità abbinata al contratto di rete – interpretata come perno di una sorta di regolazione unilaterale dei rapporti di lavoro sganciata dalla disciplina generale dei contratti di lavoro e ricalcata sulle regole di mercato temperate solo dal rispetto di alcuni diritti fondamentali individuati dalla giurisprudenza in relazione al caso concreto – incorpori la rinuncia a un modello eteroregolativo da parte del diritto del lavoro (o del diritto in genere) volto a orientare o indirizzare la realtà socio-economica. Ora, è senz'altro vero che il nostro diritto del lavoro ha attraversato e subito o condizionato molte modifiche ordinarie: la fase promozionale, procedurale, debole, costituzionale, post-costituzionale, neocostituzionale, del costituzionalismo multilivello (e tante altre se ne potrebbero aggiungere). Non credo però possa dubitarsi del fatto che esso tuttora mantenga un forte ancoraggio a modelli relazionali, magari sempre più onnicomprensivi, che vengono definiti anche attraverso tecniche giuridiche antiche, come i *Bills of rights*, di matrice politica accentratrice e non riducibili alla normatività post-fattuale, almeno se intesa unicamente come regolazione diretta alla migliore (o più efficiente) decisione del caso concreto, seppure illuminata dal rispetto dei diritti fondamentali². Questi

² Per una siffatta ricostruzione si veda Emiliani, 2015.

ultimi costituiscono una preziosa risorsa per la regolazione attraverso il metodo del bilanciamento, ma non se ne può lasciare in ombra la genericità, talora finanche l'evanescenza. Né si può dimenticare – da giuristi moderni appunto – la loro appartenenza a sistemi normativi a loro volta comprensivi di rigorose tecniche interpretative e perciò soggetti a complesse operazioni esegetiche che ne riducono o ampliano l'impatto in funzione anche di modelli politico-economici spesso assai generali e astratti³. Al riguardo va tenuta in debito conto la nostra tradizione giuridico-sindacale e la rilevanza che, ai fini giuslavoristici (ma non solo), in essa ancora assumono garanzie universalistiche dei diritti fondamentali, incidendo anche sulla configurazione della soggettività giuridica dell'impresa.

A parte la complessa e ampia tematica dei diritti fondamentali come limite alla produzione sociale di norme incentrate sulla convenienza economica degli «attori» più direttamente coinvolti, l'analisi comparata ed europea, comunque, conferma che la codatorialità di ultimo conio rientra negli strumenti che l'ordinamento giuridico in evoluzione predispone per perseguire precise finalità rispondenti a modelli ritenuti ancor più necessari sullo scenario della globalizzazione e della concorrenza a tutto tondo: le imprese devono essere solide e innovative. Quindi siamo all'interno di un «discorso» di regolazione prescrittiva, seppure poggiata su tecniche promozionali, che sono le uniche utilizzabili laddove si tratta di far leva sull'iniziativa libera dei privati (cioè su un *facere* davvero infungibile).

Su questa premessa di fondo, si possono più agevolmente analizzare i riflessi anche sulle relazioni industriali dell'emergere della nozione di codatorialità in chiave di aggregazione di microimprese e in particolare con riferimento alla rete di imprese (o anche al distretto o alla filiera).

A tal riguardo molto interessanti sono le questioni ricostruttive connesse soprattutto al nuovo art. 30, comma 4-*ter*, del d.lgs. n. 276/03⁴. Molte mi paiono le pregevoli analisi esegetico-sistematiche già proposte (Alessi,

³ Da ultimo si veda Perulli, 2014a. Al riguardo anche io ho provato a valorizzare tali diritti come fondamento istituzionale del diritto del lavoro (L. Zoppoli, 2013), senza però nascondermi le grandi difficoltà sul piano dell'effettività che tali diritti incontrano, in parte accentuate dalle incertezze politiche che accompagnano il superamento dei confini nazionali degli ordinamenti giuridici europei.

⁴ Secondo cui per le imprese che abbiano sottoscritto un contratto di rete (previsto dal d.l. n. 5/09 convertito dalla legge n. 33/09) «è ammessa la codatorialità dei dipendenti ingaggiati con regole stabilite attraverso il contratto di rete stesso».

2015) che affrontano un nodo cruciale: il necessario consenso del lavoratore ai fini dell'«ingaggio» a opera della rete di imprese, dove assai opportuna mi pare l'attenta demarcazione tra legittimo esercizio di un preesistente potere direttivo e definizione *ex novo* del contratto di lavoro con una delle soggettività della rete. Sul punto però mi pare necessario un approfondimento che metta a fuoco quale possa essere il canale di raccordo tra il nuovo «frammento» legislativo e il sistema giuslavoristico. Non è infatti pensabile che il legislatore – pur perseguendo l'encomiabile intento di favorire lo sviluppo delle piccole imprese – possa saltare a piè pari il fondamento del sistema regolativo dei rapporti di lavoro nel nostro diritto civile, cioè il contratto individuale. Solo l'azzeramento della dimensione contrattuale in tutta la ricca tipologia dei rapporti di lavoro (e oltre) potrebbe consegnare al contratto di rete un'immediata forza regolativa *ultra partes*. Finché il contratto di rete resta definito dalla legge – con sufficiente precisione – come un contratto di cui sono parti unicamente le imprese è chiaro che esso non può avere riflessi diretti sui contenuti dei contratti di lavoro, a qualunque tipologia appartengano, salvo l'apertura di un vero e proprio baratro verso la legittimazione del lavoro coatto o servile, che è appunto individuato dall'azzeramento della volontà negoziale del lavoratore e che credo nessuno possa assumere a vessillo di modernizzazione⁵. Esclusa questa ipotesi estrema, non va però sottovalutato l'acuto suggerimento che accosta il contratto di rete a una proposta negoziale o addirittura a un contratto normativo o tipo, o alla problematica del cd. terzo contratto⁶; come pure mi sembra riacquistare peso e rilevanza la teorica del «collegamento negoziale»⁷. In questa diversa prospettiva naturalmente occorrerebbe l'accettazione del lavoratore o la stipulazione del contratto definitivo o, comunque, un coinvolgimento diretto o indiretto dell'altra parte nella definizione dei contenuti del contratto di rete: ma questa configurazione vale a mettere in risalto come la codatorialità operi sul versante del rafforzamento e del raccordo della parte datoriale che, rispetto alla singola piccola media impresa, viene fatta emergere con caratteristiche di formalizzazione e sintesi dei vari interessi che convergono nella impresa-rete. Questo, da un canto, è molto interessante per la struttu-

⁵ Al riguardo è interessante l'ampia ricostruzione di Biasi, 2014.

⁶ Su cui spunti interessanti in Alessi (2015) e Alvino (2014, p. 23 ss).

⁷ Si vedano gli scritti di Speziale citati in bibliografia.

razione della volontà negoziale dal lato datoriale e, per altro verso, induce però a rilevare come nelle Pmi venga ad accentuarsi la debolezza (inferiorità) contrattuale del lavoratore, che è in genere esposto a un più libero esercizio dei poteri datoriali, a trattamenti economici più ridotti, a minori tutele sociali (si pensi al campo di applicazione della cassa integrazione guadagni), nonché a una pressoché nulla forza collettiva.

Al riguardo mi pare un po' riduttivo confinare la problematica della contrattazione collettiva nelle imprese a rete nell'ambito dell'adeguamento del recente testo unico sulla rappresentanza sindacale del gennaio 2014, pure utilmente affrontata in chiave esegetico-ricostruttiva (Bavaro, Laforgia, 2015). Qui c'è, credo, da interrogarsi innanzitutto sull'esistenza del soggetto sindacale e/o sulla effettiva agibilità dell'azione sindacale in queste realtà⁸. Al riguardo il rilancio della nozione di «prossimità» delle imprese a proposito della cornice concettuale alla quale ricondurre i «prodotti» della contrattazione collettiva a questo livello (proposto con forza nel citato contributo di Bavaro e Laforgia) non mi convince molto né mi pare condurre lontano sul piano delle tecniche di regolazione effettiva. O almeno non mi pare tarato sulla principale peculiarità italiana della rete di imprese. Utile al fine di inquadrare meglio il fenomeno mi pare la distinzione tra interconfederalità – cioè un contratto collettivo di rete stipulato da organizzazioni aziendali di diverse confederazioni – e intercategorialità – cioè di un contratto di rete stipulato da associazioni territoriali (sul punto si veda già Alvino 2014, pp. 298 ss.). Nel secondo caso il contratto di rete assomiglierebbe a un contratto territoriale e ne muterebbe il regime giuridico (peraltro tra i più lacunosi: si veda L. Zoppoli, 2015). Non mi pare però che così si facciano i conti con la vincolatività in quanto tale del contratto commerciale di rete. Al riguardo ancora da approfondire, e molto, è il rapporto tra codatorialità dei lavoratori «ingaggiati» con il contratto commerciale di rete e un eventuale contratto collettivo di rete. Quest'ultimo – stipulato prima o dopo il contratto tra le imprese, in fondo poco importa – potrebbe essere lo snodo e il contenuto del contratto commerciale di rete per quanto attiene ai rapporti di lavoro (e qui si possono riprendere spunti già forniti dalla dottrina prima delle modifiche del 2013, che non li ha tenuti in conto: Treu, 2012; Perulli, 2013 e 2014b;

⁸ Interessante al riguardo la casistica citata da Terzi, 2014, specie perché fa riferimento a un territorio come quello trentino ad alta coesione sociale.

Alvino, 2014). Si tratterebbe di una definizione *per relationem* del contratto commerciale di rete, che acquisirebbe per riflesso la medesima efficacia giuridica del contratto collettivo cui si rinvia. Senza però una mediazione collettiva – che in qualche modo varrebbe anche a recuperare la tesi del collegamento negoziale – non riesco a vedere un’efficacia giuridica diretta del contratto commerciale di rete sui singoli rapporti di lavoro (a delimitare diritti e obblighi varrebbe sempre il contratto di lavoro stipulato con l’originario contraente: anche la rete, nel caso previsto esplicitamente dall’art. 31 d.lgs. n. 276/03).

Invece mi pare importante il rilievo secondo cui per dare effettiva rilevanza contenutistica al contratto collettivo di rete occorrerebbe autonomizzarlo rispetto ai livelli superiori e inferiori (così anche Pilati, 2015; ma si veda già Carinci, 2013). Qui però non esistono percorsi predeterminati e ci si muove su un terreno infido, specie ove esistessero altri contratti collettivi applicabili alle singole imprese-nodo. Proprio per questo alto tasso di innovazione e dinamismo al riguardo aspettarsi già l’emersione di una compiuta legislazione sarebbe forse eccessivo e persino prematuro; ma, con il progredire rapido delle esperienze, una precisazione del legislatore diventa sempre più necessaria.

4. Le debolezze politico-istituzionali delle negoziazioni territoriali

Se si mettono insieme queste ultime riflessioni con (i pochi in verità) aspetti positivi delle recenti prassi negoziali territoriali (su cui si veda ancora L. Zoppoli, 2015), a fianco a linee deludenti nella politica del diritto del legislatore statale, si possono intravedere sia percorsi di più interessante valorizzazione delle negoziazioni collettive territoriali sia necessità di nuovi interventi regolativi con approcci non tradizionali. Difficile dire se si possono accendere luci capaci di eliminare le ombre che finora hanno pesato sulle diverse esperienze; emerge però abbastanza chiaramente l’urgenza di un nuovo lavoro istituzionale e regolativo che tenga massimamente presenti le (poche) *best practices* osservabili nei nostri territori.

Nel riflettere su nuove linee di intervento non si possono tralasciare i fattori di debolezza generale del nostro paese, dei vecchi come dei nuovi. Tutt’altro che risolta è l’aspra dialettica tra l’universalità dei valori e i particolarismi dei territori, che si riflette sulle tecniche regolative anche negoziali,

laddove ci si prova a superare antiche rigidità. In una lunga fase di difficoltà economico-finanziaria crescono poi anche mentalità e comportamenti opportunistici, che erodono le già carenti risorse di capitale sociale. Mentre non accennano a calare né la tirannia dei tempi per le riforme, più o meno imposta dall'esterno al nostro paese, né le urgenze sociali e occupazionali, tutte aggravate dalla lunghezza dell'ultima crisi economica. Non si può dunque far spallucce a chi si chiede se c'è ancora tempo per negoziazioni collettive virtuose anche a livello territoriale. Non c'è risposta drastica, naturalmente, sul piano dei fatti. Però, se si passa dal piano dei risultati «politici» immediati da sbandierare in varie sedi a quello dei processi reali, non vedo una vera alternativa a un governo efficace dei mercati del lavoro locali per il quale mi pare necessaria una migliore regolazione delle negoziazioni territoriali volta a favorire i comportamenti socialmente più virtuosi. Sicuramente non serve alimentare furbizie e opportunismi o conservare le posizioni di rendita che non portano alcuna innovazione collettiva duratura. Si potrebbe pensare di lasciare campo libero ai meri rapporti di forza, fidando in una selezione del mercato che faccia venire fuori dappertutto i veri talenti (specie imprenditoriali), grazie ai quali ogni territorio dovrebbe conoscere nuove dinamiche di sviluppo economico, sociale e civile. Ma una simile prospettiva vetero-liberista non mi pare appartenga a nessun programma politico e sociale, anche se fa capolino tra i sogni o gli incubi di molti. Il problema è che, come è ben noto, portare nei territori l'astrazione di un mercato perfetto richiederebbe più fatica e regole allo fine di favorire una *governance* territoriale e non garantirebbe affatto i risultati sperati in termini di equità e coesione sociale.

Comunque nel nostro sistema non si può certo impedire nessun tipo di negoziazione territoriale, laddove c'è la volontà politico-istituzionale di promuoverla. A livello di ordinamento giuridico statuale si deve però sostenere la corretta legittimazione tanto politica quanto sociale, apprestando gli strumenti per verifiche del consenso reale – nonché di conformità alla legalità costituzionale (secondo gli irrinunciabili valori della democraticità e della coesione sociale) – e per favorire le negoziazioni più virtuose e socialmente efficaci. In fondo è la solita vecchia storia: va attentamente vagliata la meritevolezza giuridica delle negoziazioni territoriali in funzione di principi, valori e regole *ad hoc*.

5. Quali regole per governare meglio la dialettica universalità/particolarismi e sostenere le negoziazioni (contrattazioni) territoriali? La questioni dei diritti fondamentali da garantire a tutti

Il compito del giurista a questo punto mi pare quello di cercare, come un raddomante, l'emergere di tecniche inedite che consentano di rintracciare dei percorsi di nuovo bilanciamento tra universalità e particolarismi o, se si preferisce un'espressione più cruda, di contemperare i particolarismi, impedendo che il nostro sistema di regolazione (o de-regolazione) del lavoro diventi una vera e propria inestricabile giungla.

È un compito indubbiamente difficile, perché, come spesso accade, impone di cercare ricostruzioni sistematiche all'interno di uno *ius novum* in cui sempre meno spazio hanno logiche di tipo sistematico. Tuttavia è un compito ineludibile per chi ha sulle spalle la responsabilità di proporre e riproporre le linee lungo le quali si muove il nostro ordinamento giuridico. Fondamentale è partire dalla premessa che sistema non vuole dire né staticità né immobilismo; piuttosto si tratta di verificare se nasce, o si assesta, un sistema magari con forti tratti di novità ma comunque in grado di esprimere dinamismi equilibrati e non effimeri.

Anche una rassegna sintetica e parziale ci induce, dunque, a osservare negli ultimi 10/15 anni l'emersione di una pluralità di tecniche più o meno sofisticate e appropriate, ma tutte caratterizzate da una difficilissima gestione applicativa. Nel senso che l'emergere di queste tecniche – per ragioni varie: il contesto istituzionale complessivo, il modo in cui sono formulate le nuove norme, la carenza di raccordo sistematico, una precisa scelta del legislatore – lascia grandissimi spazi all'ermeneutica, ponendo tali problemi semantici, politico-istituzionali e culturali ad alimentare l'incertezza giuridica e rendere il quadro normativo poco adatto al governo dei particolarismi.

Eppure il minimo comun denominatore del nuovo sistema di regolazione del lavoro è proprio la maggiore facilità con cui possono prodursi discipline particolaristiche, rispetto alle quali è importantissimo e urgente definire il nucleo essenziale dei diritti della persona/lavoratore/cittadino, che non tollera tutele differenziate. Molti sono i tentativi in tal senso, ma ancora è necessario molto lavoro di riflessione teorica e di regolazione (anche il cd. Jobs act contiene istituti importanti e, per l'Italia, nuovi, come il salario minimo legale). Tuttavia a mio parere non si devono alimentare soverchie illu-

sioni: comunque un'armonica composizione di universalità e particolarismi nella disciplina del lavoro è raggiungibile solo sfrondando, a volte con radicalità, canali e forme attraverso cui si esprime la richiesta di tutela dei diritti essenziali della persona e dei lavoratori. E spesso la delimitazione dell'«essenziale» – per quanto possa apparire agevole – non lo è affatto.

Al riguardo pare che anche i più recenti accordi territoriali si muovano con grande cautela. Per il tentativo di accordo di Pordenone è stato scritto: «Si è rimodellato e rimodulato molti istituti contrattuali, dai premi di produzione alle festività infrasettimanali, dagli orari di lavoro agli scatti di anzianità, dagli automatismi di inquadramento ai fondi sanitari integrativi, dalla partecipazione agli utili o al capitale alla formazione e all'*outplacement*, ottenendo il risultato di una riduzione del clup del 20%», senza «nessuna mutilazione, nessuna amputazione di questo o quell'istituto; ma una revisione dinamica, una precisa limatura e levigatura di molte voci e capitoli dell'impianto normativo e remunerativo del rapporto di lavoro» (Castro, 2014). Forse nel caso del protocollo per Expo 2015 si è andati a incidere su qualche garanzia costituzionale, come la retribuzione *ex art. 36 Cost.* in caso di vera e propria attività lavorativa svolta dagli stagisti. In ogni caso è evidente che contrattazioni differenziate in funzione di una molteplicità di interessi possono porre la questione di individuare il confine dell'intangibilità dei diritti fondamentali in modo più delicato che in passato. La questione va analizzata con molta attenzione e cautela, rifuggendo però da facili tentazioni retoriche. Pensiamo, ad esempio, al diritto alla salute del lavoratore. È sicuramente un diritto che fa parte del nucleo essenziale dei diritti della persona. Ma lo è in tutti i suoi aspetti di dettaglio? La questione si è posta, ad esempio, nella vicenda Fiat, almeno in un primo momento, allorché si è regolato a livello anche formalmente aziendale, quindi differenziato dal Ccnl o di primo livello, il periodo di carenza, cioè la retribuzione per i primi tre giorni di malattia. Si tratta certamente di un «dettaglio», rispetto alla garanzia complessiva della salute del lavoratore che comprende il diritto alle cure e alla sospensione del rapporto con garanzia di «mezzi adeguati alle esigenze di vita» (artt. 32 e 38 Cost.). Anche questo «dettaglio» fa parte del nucleo essenziale dei diritti intangibili? Se la risposta è positiva, occorre riservarne la disciplina a fonti universalistiche, escludendo quelle potenzialmente differenziatrici (ma siamo sicuri che la contrattazione collettiva nazionale, che normalmente disciplina il periodo di carenza, sia sufficientemente universalistica?). Non si può però nettamente

escludere una risposta negativa, ritenendosi che a un certo punto la tutela della salute possa essere bilanciata con l'interesse dell'imprenditore a contenere il costo del lavoro, seppure sottoponendo a stretto controllo giudiziario o sociale il corretto esercizio dei poteri datoriali. D'altronde la conservazione del posto di lavoro in presenza di una malattia è sempre riconosciuta entro variabili limiti temporali (periodo di comporto), senza che ciò si ritenga lesivo del diritto fondamentale alla salute; perché non dovrebbe valere lo stesso ragionamento per il costo della sospensione in termini retributivi? Un problema analogo si pone in tanti altri casi in cui sono in gioco diritti essenziali della persona. Si pensi agli artt. 4 e 6 Stat. lav., che, pur tutelando dignità del lavoratore e diritto alla riservatezza, prevedono in concreto procedure negoziali che, a determinate condizioni, legittimano interventi restrittivi a tutela di interessi datoriali. Per converso in altri casi il diritto tende a espandersi: si pensi alla tutela della maternità, che tende a coprire profili sempre più ampi per garantire non solo la salute della madre ma anche quella del bambino (si veda, per un esempio, Corte Cost. 7 aprile 2011 n. 116, nel n. 3/2011 della *Rivista italiana di diritto del lavoro*, con nota di L. Tebano).

Insomma è probabile che nel diritto del lavoro attuale anche la delimitazione di un'area di diritti intangibili lasci ampio spazio a ulteriori bilanciamenti/equilibri riguardanti normative di dettaglio. Perciò la via maestra può ancora condurre ad affidare ad autorevoli valutazioni sociali, che possono essere uniformi ma anche differenziate. Se da un lato è bene aver chiari quali sono i contenuti dei diritti davvero intangibili⁹, diventa però essen-

⁹ Senza alcuna pretesa di esaustività, sembrano da guardare con estrema attenzione gli sviluppi applicativi di quattro nuove importanti disposizioni, tra loro diverse, ma comunque utili nella prospettiva di tracciare nuovi bilanciamenti tra universalità e particolarismi. La prima è l'art. 117 Cost. nella versione del 2001 e già filtrata da una copiosa giurisprudenza costituzionale. In questa norma, pure segnata da una tecnica legislativa foriera di grandi incertezze, si può leggere una precisa riserva a favore di una legislazione statale che si pone come fattore di discipline tendenzialmente omogenee sul territorio nazionale in quanto sottrae materie e finalità di intervento alla potestà legislativa regionale, per sua natura differenziata: siamo cioè in presenza di un'argine ai particolarismi territoriali. In materia di lavoro, anche con riguardo alla contrattazione collettiva che tendesse a differenziare in ragione di criteri territoriali, questa norma ci dice che vanno mantenuti omogenei i principi fondamentali fissati dal legislatore statale (art. 117 comma III); e che lo stesso legislatore nazionale ha competenza esclusiva in materia di immigrazione, concorrenza, ordinamento civile, livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali da garantire su tutto il territorio nazionale, previdenza sociale (art. 117 comma II,

ziale la legittimazione negoziale e l'effettiva capacità contrattuale delle parti sociali alle quali l'ordinamento affida crescenti margini di valutazione.

lett. b, e, l, m, o). C'è poi l'art. 31 comma 5 della legge 4 novembre 2010 n. 183 che, nel modificare l'art. 412 cod. proc. civ. sulla risoluzione arbitrale delle controversie di lavoro e consentendo anche l'arbitrato secondo equità, precisa che ciò può avvenire nel rispetto dei principi generali dell'ordinamento (vd. già Corte Cost. n. 204/96) e dei principi regolatori della materia, anche derivanti da obblighi comunitari. In ogni caso l'art. 31 comma 9 della legge n. 183/2010 esclude che la clausola compromissoria possa avere a oggetto «controversie relative alla risoluzione del contratto di lavoro». Tali limiti riguardano anche «gli accordi interconfederali o i contratti collettivi stipulati dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale» abilitati a consentire la stipulazione di clausole compromissorie equitative (si veda ancora l'art. 31 comma 9 cit.). Anche il più volte citato art. 8 del d.l. n. 138/2011, introducendo i contratti collettivi di prossimità e abilitandoli a derogare anche alla legge, con una norma eccezionale da interpretare restrittivamente, pone, come si è visto, una serie di limiti soggettivi, oggettivi e ordinamentali alla possibilità di deroghe aziendali o territoriali. Tali limiti dovrebbero essere esaminati molto in dettaglio, proprio al fine di delimitare gli ambiti di discipline particolaristiche che possono essere introdotte dalla nuova tipologia di contratti collettivi. C'è infine un ambito più settoriale, cioè il lavoro con le pubbliche amministrazioni, che presenta molti aspetti di interesse quanto a tecniche per bilanciare universalità e particolarismi, specie dopo la riforma dei primi anni novanta, che pur non eliminando regole specifiche, ha cercato di unificare il più possibile intorno a principi privatistici il sistema di regolazione del lavoro dipendente. Questo ambizioso obiettivo ha però richiesto una complessa disciplina delle fonti e delle relazioni sindacali: si va da un'argine alla microlegislazione, a una minuziosa disciplina procedimentale e sostanziale della contrattazione collettiva, con una rigorosa individuazione di soggetti, oggetto, efficacia, procedure, rapporti tra livelli contrattuali ecc. Tutto da valutare è l'impatto effettivo di questa normativa. Essa però è assai interessante perché, anche nei suoi ultimi controversi sviluppi (il d.lgs. n. 150/09), si è cimentata con il compito improbo di dar vita a un sistema di regolazione in grado di evitare che tanto la legge quanto la contrattazione collettiva siano risucchiate dalla tentazione, assai radicata nel pubblico impiego, di dar vita a tutele particolaristiche contrastanti con i valori dell'equità nelle condizioni di lavoro e del buon andamento delle amministrazioni. L'individuazione dei quattro ambiti appena citati in cui si registrano innovazioni delle tecniche normative di bilanciamento tra universalità e particolarismi pecca sicuramente per difetto. Altri se ne potrebbero rintracciare, anche precedenti (si pensi alla legge n. 146/90, con il ruolo cruciale attribuito alla Commissione di garanzia per l'osservanza dei limiti al diritto di sciopero nei servizi essenziali) o con carattere più marcatamente processuale (si pensi alle modifiche agli artt. 360, comma 3, e 420-*bis* cod. proc. civ.). Tuttavia gli ambiti citati – che pure andrebbero indagati assai più in profondità – sono comunque emblematici di un'evoluzione ordinamentale ancora pienamente in atto e ben lontana da un assestamento, che solo in parte si riflette nei disegni di revisione costituzionale su cui nel 2015 ancora ferve la discussione parlamentare.

6. Regole chiare per la rappresentatività degli attori

Al riguardo discorsi ben diversi vanno fatti se si tratta di soggetti pubblici, soggetti collettivi o, addirittura, individui. Limitandosi alle parti sociali¹⁰ – protagonisti delle negoziazioni collettive – è evidente che per lasciar spazio alla varietà di apprezzamenti occorre non preselezionare i soggetti in funzione del gradimento della controparte. Non si possono escludere aprioristicamente dalle contrattazioni – specie da quelle più periferiche – soggetti animati da visioni antagoniste o, *rectius*, profondamente differenti da quelle «padronali», anche sotto il profilo valoriale. Tutt'al più si tratta di riconoscere loro il peso che effettivamente hanno nel gioco negoziale, verificandone la rappresentanza/rappresentatività.

Insomma l'aspetto irrinunciabile è che l'ordinamento contemperi la necessità di fissare una regola certa con quella di far esprimere davvero, e con l'adeguata forza contrattuale, la pluralità degli interessi e delle convinzioni.

È poi evidente che la variabilità delle tutele deve essere chiaramente e rigidamente delimitata quando si tratta di valori, principi e diritti irrinunciabili della persona. Ma – si è detto – non è realistico pensare che l'area delle tutele statiche, granitiche e uguali per tutti possa essere molto estesa. Ci sarà sempre un problema di dettagli regolativi. È proprio sul confine «tutele valoriali/dettagli regolativi» che si gioca spesso nel diritto del lavoro la partita universalità *versus* particolarismi. La prima viene inevitabilmente fuori da un confronto/scontro con il frenetico dinamismo dei particolarismi: e sta qui la ragione profonda della necessità di dotare l'ordinamento giuridico di una solida e generalmente condivisa regolazione della contrattazione collettiva.

Per l'esperienza marginale ma non trascurabile della contrattazione territoriale, come si è visto, si è ancora più indietro rispetto ad altri ambiti della regolazione collettiva. Perciò è inutile sviluppare troppo l'analisi sul versante costruttivo. Chi scrive però si è cimentato anche concretamente con il tentativo di regolare, nell'ambito delle negoziazioni territoriali, almeno la contrattazione collettiva vera e propria, affrontando innanzitutto la questione

¹⁰ Se si affronta la tematica delle regole riguardanti il ruolo dei soggetti pubblici occorre partire dalle legislazioni e dalle prassi autonomistiche, scomponendo innanzitutto l'analisi a livello delle singole Regioni e Province. Per un'analisi della legislazione regionale in materia si veda Trojsi, 2013. Per una presa di posizione scientifica di carattere generale sulla concertazione si veda invece Mazzotta, 2014.

della rappresentatività degli agenti contrattuali. Qui tale questione assume una rilevanza giuridica se possibile anche maggiore rispetto al livello aziendale, sia perché va affrontata con riguardo a entrambe le parti sia perché il contratto territoriale è molto più facilmente riconducibile alla nozione lata di «categoria» di cui all'art. 39 Cost. (da intendersi come «categoria aperta» cioè come riferibile a una pluralità di rapporti di lavoro non predeterminati al momento della stipula del contratto) e quindi deve essere regolata cercando di rispettare al massimo almeno i principi «attivi» della disciplina costituzionale¹¹. Oggi, attingendo ai materiali normativi emersi per altri ambiti negoziali, è anche possibile immaginare qualche regola innovativa (si veda l'art. 4 della proposta di legge sindacale elaborata dalla rivista *Diritti Lavori Mercati*¹²), tentando di interferire il meno possibile con la libertà delle parti di individuare la precisa delimitazione dell'ambito territoriale¹³ in relazione al quale verificarne poi la rappresentatività. Anzi può anche dirsi che è necessario farlo se si vuole consolidare quel che di utile è emerso nella legislazione degli ultimi anni, a cominciare dai cd. contratti di prossimità e dagli accordi di produttività territoriali per finire alle contrattazioni collettive vere e proprie maturate all'interno di modelli sociali fortemente sviluppati come quello trentino.

¹¹ Per una più analitica argomentazione si veda L. Zoppoli, 2014.

¹² Si tratta di una proposta elaborata a inizio 2014 da un gruppo di giuslavoristi coordinati da Mario Rusciano e da me e pubblicata nella nuova rubrica *Laboratorio normativo*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2014, pp. 155 ss. Anche nella successiva proposta di legge sindacale elaborata dal gruppo di accademici denominatisi «Frecciarossa» (discussa pubblicamente il 9 febbraio 2015 nell'Università di Roma «Roma Tre») si «nomina» il contratto collettivo territoriale, senza però dedicarvi una specifica regolazione, in mancanza della quale non si affronta davvero il problema di dare a questo livello negoziale una legittimazione formale e sostanziale più solida.

¹³ Da identificare attraverso l'individuazione delle imprese che ricadono nell'ambito di applicazione di un determinato contratto territoriale. Esempio: imprese manifatturiere della provincia di Trento. Più difficile può essere individuare i soggetti di un contratto di sito (esempio Expo Milano): ma in quel caso si può pensare a procedure di progressiva estensione dell'efficacia soggettiva del contratto.

Riferimenti bibliografici

- Alessi C. (2015), *Contratto di rete e regolazione dei rapporti di lavoro*, in M.T. Carinci (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, pp. 85 ss.
- Alvino I. (2014), *Il lavoro nelle reti di impresa: profili giuridici*, Milano, Giuffrè.
- Bavaro V., Laforgia S. (2015), *Contrattazione collettiva e «prossimità delle imprese»: la struttura del contratto collettivo di filiera, distretto, rete d'impresa*, in M.T. Carinci (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, pp. 107 ss.
- Biasi M. (2014), *Dal divieto di interposizione alla codatorialità: le trasformazioni dell'impresa e le risposte dell'ordinamento*, Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT - 218.
- Carinci M.T. (2013), *Utilizzazione e acquisizione indiretta del lavoro: somministrazione e distacco, appalto e subappalto, trasferimento d'azienda e di ramo*, Torino, Giappichelli, pp. 105 ss.
- Castro M. (2014), *Pordenone, laboratorio per nuove relazioni industriali*, in www.bollettinoadapt.it.
- Emiliani S.M. (2015), *La sfocatura della disciplina della codatorialità: un'ipotesi di ricerca*, in M.T. Carinci (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, pp. 185 ss.
- Mattei A. (2014, a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello europeo nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Mazzotta O. (2014), *Contro la concertazione*, in L. Zoppoli, A. Zoppoli, M. Delfino (a cura di), *Una nuova Costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Perulli A. (2013), *Gruppi di imprese, reti di imprese e codatorialità: una prospettiva comparata*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 83 ss.
- Perulli A. (2014a), *Fundamental social rights. Market regulation and Eu external action*, in *International journal of comparative labour law and industrial relations*, pp. 27 ss.
- Perulli A. (2014b), *Contratto di rete, distacco, codatorialità, assunzioni in agricoltura*, in A. Perulli, L. Fiorillo (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro*, Torino, Giappichelli, pp. 503 ss.
- Pilati A. (2015), *Il «contratto di rete» come esempio di good practice: dallo small business act allo statuto delle imprese*, in M.T. Carinci (a cura di), *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa. Scelte organizzative e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè, pp. 137 ss.

- Russo C. (2013), *Quale futuro per le relazioni sindacali nel lavoro pubblico*, in *Aa.Vv., Il contributo di Mario Rusciano all'evoluzione teorica del diritto del lavoro. Studi in onore*, Torino, Giappichelli, pp. 84 ss.
- Scarponi S. (2014), *Introduzione*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello europeo nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 1 ss.
- Speziale V. (2010), *Il datore di lavoro nell'impresa integrata*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, pp. 1 ss.
- Speziale V. (2013), *Gruppi di impresa e codatorialità*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 3 ss.
- Terzi A.L. (2014), *Il giudice nazionale a confronto con il giudice europeo. L'esperienza di un giudice del lavoro*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello europeo nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 159 ss.
- Treu T. (2012), *Trasformazione delle imprese: reti di imprese e regolazione del lavoro*, in *Mercato Concorrenza Regole*, pp. 7 ss.
- Trojsi A. (2013), *Le fonti del diritto del lavoro tra Stato e Regioni*, Torino, Giappichelli.
- Zoppoli L. (2006), *La riforma della contrattazione collettiva vista dal versante del lavoro pubblico*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, I, pp. 315 ss.
- Zoppoli L. (2013), *Il lavoro e i diritti fondamentali*, in M. Esposito, L. Gaeta, R. Santucci, A. Viscomi, A. Zoppoli, L. Zoppoli, *Istituzioni di diritto del lavoro e sindacale. Introduzione*, vol. I, Torino, Giappichelli, pp. 91 ss.
- Zoppoli L. (2014), *Una nuova Costituzione per il sistema sindacale italiano? Riflessioni introduttive*, in L. Zoppoli, A. Zoppoli, M. Delfino (a cura di), *Una nuova Costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 11 ss.
- Zoppoli L. (2015), *Istituzioni e negoziazioni territoriali: un'analisi della strumentazione giuridica*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 29 ss.
- Zoppoli L., Zoppoli A., Delfino M. (2014, a cura di), *Una nuova Costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Napoli, Editoriale Scientifica.

ABSTRACT

Il saggio, completando una riflessione già avviata sulla Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale (n. 1/2015), individua gli ambiti entro cui il legislatore potrebbe sostenere una nuova contrattazione collettiva a livello territoriale. Segnala poi le debolezze delle esperienze pregresse di contrattazione territoriale, mettendo in luce come il bilanciamento tra regole universalistiche e adeguate normative di contesto potrebbe essere fortemente agevolato da un'accorta legislazione sul sistema di rappresentanza collettiva.

PERSPECTIVES AND PROPOSALS FOR NEW INDUSTRIAL RELATIONS
AT TERRITORIAL LEVEL

The contribution, which completes a reflection already published in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale (n. 1/2015), locates the fields where the legislator could support a new collective bargaining at territorial level. In addition the essay points out the failures of the experiences of collective bargaining at territorial level and sheds light on the balance between fundamental rights and adequate rules concerning the specific context. The Author thinks that this new balance needs a legislative reform of both the parties of collective bargaining.

Limiti e problemi della contrattazione territoriale

*Amos Andreoni**

1. Il quadro generale

La contrattazione collettiva territoriale costituisce attività multiforme, largamente sconosciuta laddove è frutto di una «microconcertazione appartata» (Regini, 1991), talvolta distonica rispetto agli indirizzi nazionali.

Volendo tracciare uno schema si può fare la seguente tripartizione.

1.1. La contrattazione bilaterale

È ben nota la *contrattazione territoriale di secondo livello di categoria* (artigiani, agricoli, edili, commercio, turismo), da tempo inserita nell'ordinamento intersindacale, con prospettive peraltro incerte data l'opzione delle imprese medio-grandi ad accordi aziendali e alla fuoriuscita dal sistema (Garofalo, 2012; Bavaro, 2012).

Nell'ambito dello schema bilaterale della contrattazione sui trattamenti, peraltro, compaiono fenomeni nuovi, difficilmente classificabili entro il consueto canone della negoziazione di rinvio: così è per la contrattazione di distretto, filiera, rete, sito aeroportuale, stazione metropolitana, cantiere (Bellardi, 2013: p. 270).

Così relativamente alla contrattazione di distretto vale la pena citare l'accordo contro la competitività al ribasso del calzaturiero del Brenta (2010), finalizzato a creare un meccanismo di controllo della legalità all'interno delle aziende del distretto, con l'obiettivo di fissare prezzi e tempi minimi da far rispettare da parte di tutte le aziende al fine di evitare la diffusione del lavoro nero e la concorrenza sleale; l'accordo sulle produzioni di qualità dei prosciuttifici di Parma (2010) che ha previsto un osservatorio per le politiche

* Amos Andreoni è docente di Diritto del lavoro e della sicurezza sociale presso il Dipartimento di Scienze sociali ed economiche (Disse) della «Sapienza» Università di Roma e membro della Consulta giuridica della Cgil.

territoriali di sviluppo del settore e interventi relativi alla diversa distribuzione dell'orario di lavoro per venire incontro alle esigenze della grande distribuzione, così come la certificazione etica dei prodotti e misure dirette alla filiera e agli appalti (Burroni, Ramella, 2015).

Questi nuovi contratti territoriali bilaterali sono contrassegnati da bacini produttivi unitari entro cui si collocano imprese decentrate, talvolta appartenenti a comparti merceologici diversi ma integrati, laddove la controparte dei sindacati è costituita anche da figure nuove come il *general contractor* o il gestore dominante, con l'effetto di determinare l'inserimento di clausole sociali, previamente contrattate, allegate ai contratti tra gli imprenditori che insistono nell'area (Gasparri, 2012).

L'auspicio da parte di molti studiosi è rivolto nella direzione di una ricomposizione dei cicli produttivi che realizzi: una sinergia tra settori economici contigui, una riduzione dei contratti collettivi applicati, una evoluzione selettiva dei sistemi locali di piccole imprese (Bianchi, 2011) anche con l'ausilio degli enti bilaterali (Bellardi, 2013: p. 272).

Altra cosa sono gli accordi per la gestione della mobilità sul mercato del lavoro, lo sviluppo di servizi attivi per l'impiego, la promozione di un welfare territoriale (Regalia, 2015a). In tale direzione si rivolgono gli accordi su contrattazione e sviluppo firmati a Treviso e Pordenone a partire dal 2011; quello tra Confindustria e sindacati per un patto generazionale nel Lazio del 2013; quello «per una politica industriale locale e per un territorio attrattivo» sottoscritto a Pavia nell'ottobre 2014; l'importante accordo territoriale sul welfare territoriale a Prato del 2014 e, ancor prima, quello sugli straordinari del 1997.

Non è chiaro quale sia il rapporto tra questa *nuova generazione di contratti territoriali* con la contrattazione di prossimità, «figlia» dell'art. 8, legge n. 148/2011 che, per il fatto di recare deroghe a norme di legge e di contratto collettivo, in larga misura è largamente sconosciuta per la ritrosia degli stessi sottoscrittori a darne notizia, per l'assenza di banche dati e per la mancanza di studi sul campo.

Per tutte queste esperienze ricorre un medesimo interrogativo: quanto potranno decollare queste esperienze decentrate, rispetto alle tendenze in atto a una erosione della contrattazione collettiva? (Bellardi, 2013: p. 274).

1.2. La contrattazione trilaterale

Il dilemma diviene ancor più serio se accostato ad altro interrogativo: quanto può contribuire il sistema trilaterale di concertazione territoriale

(recante la presenza di una istituzione pubblica) a rafforzare l'ordinamento intersindacale?

In effetti esistono esperienze di *contrattazione territoriale di tipo trilaterale (o multilaterale)* che interagiscono, con non poche difficoltà, con i tipi di contrattazione bilaterale sopra descritti.

Vi rientrano i patti territoriali e i contratti d'area della stagione della programmazione negoziata negli anni novanta, caratterizzati dal collegamento negoziale, peraltro di dubbia tenuta, tra accordi sindacali e provvedimenti amministrativi (D'Auria, 1998; Trigilia, 2005a). Vi sono anche esempi più recenti: il protocollo sottoscritto nel 2004 dalla Provincia autonoma di Trento e le parti sociali sul ricorso al metodo concertativo quale strumento di governo e poi quello successivo del 2014 sugli incentivi a imprese e cittadini; il patto per la crescita, sviluppo, competitività, welfare della Campania del 2005; i patti sociali di genere promossi dalla Regione Puglia nel 2011; l'accordo intersettoriale di Lodi del 2011; il patto per le politiche attive siglato tra Regione Lombardia e parti sociali nel 2012; i patti provinciali siglati a Trento e a Bergamo nel 2014 e, ancor prima, a Pesaro¹.

Si tratta di azioni che si sviluppano anche per iniziativa dal basso, oltreché essere indotte da politiche pubbliche dall'alto.

Anche in questi casi la soluzione ricercata è la produzione di beni locali per la competitività volti a stimolare lo sviluppo, l'occupazione, il welfare territoriale, la qualità del clima e dell'ambiente locale².

¹ Cfr. la documentazione raccolta dall'Osservatorio su concertazione e contrattazione territoriale costituito presso l'università di Trento per iniziativa di Stefania Scarponi, e quello attivato da Luigi Burroni presso l'università di Firenze nell'ambito del progetto di ricerca nazionale sui modi di regolare il lavoro nelle piccole imprese in Italia e in Europa (Regsmes); documentazione citata ora in Burroni, Ramella, 2015.

² A tale proposito in letteratura compare il seguente elenco (Regalia, 2015b): 1) i programmi europei per le aree rurali (Leader I, promosso in via sperimentale nel periodo 1991-1993; a cui hanno fatto poi seguito Leader II, nel periodo 1994-1999, e Leader III, nel periodo 2000-2006); 2) i programmi europei per il rinnovamento urbano (Urban I per il periodo 1994-1999, e Urban II, nel periodo 2000-2006); 3) le prime iniziative locali europee per lo sviluppo e l'occupazione (*Local development and employment initiatives* – Ldeis) varate nel 1995; 4) i patti territoriali pilota europei per l'occupazione (*European territorial employment pacts* – Teps) del 1996 e 1999, e successive edizioni riviste per il periodo 2000-2006; 5) il programma pilota europeo *Local social capital* lanciato nel 1999; 6) gli analoghi patti o programmi per lo sviluppo e l'occupazione locale promossi dalla programmazione negoziata italiana degli anni novanta e primi anni duemila; 7) i programmi nazionali di rigenerazione urbana basati su *partnership* locali: il Contratto di

La moltitudine dei modelli e delle esperienze di contrattazione e di concertazione territoriale impedisce giudizi e, ancor prima, inibisce la comprensione stessa dei fenomeni se collocati fuori dal rispettivo contesto.

Si può solo provare a fare un bilancio approssimativo delle esperienze fin qui maturate per trarne indicazioni particolarmente utili in questo momento storico.

È infatti convinzione diffusa che per uscire dal rischio di «stagnazione secolare» sia indispensabile non solo una distribuzione progressiva del reddito (Piketty, 2014) bensì anche un intervento attivo dello Stato nell'economia (Mazzucato, 2014) e un rafforzamento della contrattazione collettiva, in un dialogo virtuoso (Hacker, 2015).

D'altra parte la competitività delle imprese dipende sempre di più dai contesti locali, per un verso, e, per altro verso, le politiche di sviluppo richiedono un approccio più aperto e decentralizzato (Burroni, Ramella, 2015).

Non a caso il Piano del lavoro, proposto dalla Cgil, si basa su di un impianto dei «cento fiori» locali e dunque sullo sviluppo della contrattazione territoriale (Pennacchi, 2013; Qrs, 2013).

1.3. La concertazione sociale

Non va infine dimenticato il terzo tipo di contrattazione territoriale: la negoziazione diretta tra parti sociali e istituzioni locali su tematiche del fisco locale e del *welfare* territoriale, all'interno del processo di definizione dei bilanci e della formazione delle politiche in campo sociale. Fenomeno sviluppatosi da oltre un decennio, su iniziativa dei sindacati confederali dei pensionati, con alterno successo.

Il sindacato si trova ad agire in questi casi in rappresentanza di un'area ben più ampia di quella costituita dal mondo dei lavoratori pensionati e a dover affrontare problemi nuovi di rapporto sia con le proprie rappresentanze dei lavoratori attivi sia con altri attori della società civile e del terzo settore (si veda Spi, 2012).

quartiere varato nel 1997 e i piani per il rinnovamento urbano e lo sviluppo locale sostenibile istituiti nel 1998; 8) i molti patti locali per lo sviluppo e l'occupazione, o per regolare aspetti del mercato del lavoro, di origine autonoma, vale a dire basati su strategie e iniziative negoziali dirette di attori locali: in Italia, oltreché ai casi già citati, i patti di Ferrara, Modena, Milano, o quelli delle Regioni Umbria, Emilia Romagna, Toscana (Viscomi, 2001).

2. Un tentativo di valutazione

Il bilancio di tutte queste esperienze appare problematico.

Nel Mezzogiorno con i contratti d'area e i patti territoriali negli anni novanta sono state impiegate più risorse che per l'intera gestione della Cassa del Mezzogiorno, con risultati peraltro assai minori, consentendo alle classi dirigenti locali, al comando di istituzioni e associazioni, di arricchirsi con i soldi pubblici/europei e di spenderli in consumi «affluenti» privi di ricaduta in termini di sviluppo locale (Feltrin, 2014: p. 132).

D'altra parte i ristretti vincoli procedurali hanno dato luogo a un «diritto eccessivo», frammentato e paralizzante (D'Auria, 1998), per di più privo di sanzioni e di alternative in caso di inadempimenti da parte di singoli.

Il punto principale di caduta comunque è dato dalla mancata pianificazione del territorio: le «evidenti difficoltà di programmazione delle risorse e di selezione dei progetti da realizzare [...] protratte nel tempo hanno radicalizzato una sostanziale incapacità di spesa degli enti territoriali, salvo poi, all'approssimarsi delle scadenze, portarli al finanziamento indistinto di progetti sovente caratterizzati da microinterventi con minime ricadute di carattere socio-economico sul territorio» (De Felice, 2015).

Il tema è davvero cruciale: se la politica locale (e nazionale) continua a essere la sommatoria delle varie richieste lobbistiche, in una logica di scambio elettorale, non c'è futuro né per la contrattazione triangolare né per lo sviluppo territoriale, né per la democrazia.

Sul punto anche il sindacato ha manifestato incertezze e insufficienze.

È pur vero che contratti di riallineamento e contratti d'area manifestavano una contraddizione apparentemente insanabile. Il contratto d'area, infatti, vincolava le parti al rispetto dei minimi salariali, mentre i contratti collettivi di riallineamento prevedevano la deroga di quei parametri.

Contratti d'area e di riallineamento, comunque, si caratterizzano ambedue per il ruolo guida delle parti sociali, con una capacità superiore di deroga alle norme sull'orario di lavoro e sui modi di svolgimento della prestazione nel primo contratto e con un maggiore investimento sulla flessibilità salariale nel secondo. Con la conseguenza che, se era ammissibile attivare procedure di riallineamento all'interno di un patto territoriale, ciò era inibito all'interno di un contratto d'area.

Il panorama normativo era dunque molto ricco, anche se denso di problemi di coordinamento fra istituti concorrenziali. Il sindacato, invece, non

volle o non ritenne, di sfruttare quelle «trappole di convenienza». Si attivano, invece, processi che condussero all'elisione reciproca degli strumenti della programmazione negoziata e dei contratti di riallineamento, con il risultato di paralizzare l'intero sistema di sostegno delle aree in ritardo di sviluppo (De Felice, 2015).

Anche al Nord il bilancio non è rassicurante se perfino nella ricca provincia di Trento si lamenta l'esistenza di una logica «difensiva» di sostegno al *welfare*, e la mancanza di una logica «offensiva» volta allo sviluppo del territorio.

D'altra parte, mentre è ampiamente sviluppato l'intervento pubblico nella logica istituzionale di concertazione trilaterale, tale sviluppo non ha dato luogo a una contrattazione bilaterale altrettanto incisiva. Inoltre, tutte le misure scontano una mancanza di coordinamento reciproco, sintomo di quel «localismo autarchico» che andrebbe scongiurato con «un impegno locale diffuso nel cogliere ma soprattutto nel sapere sfruttare con adeguata capacità progettuale le opportunità che vengono offerte dall'apertura dei mercati e dalla mobilità dei processi produttivi per favorire lo sviluppo del territorio» (Triglia, 2005b: pp. 33-34; cfr., altresì, Mattei, 2015).

A conclusioni diverse parrebbe doversi giungere per gli accordi raggiunti nei distretti industriali; accordi più strutturati ed efficaci dato il contesto locale omogeneo e coeso; una visione comune dei problemi e rapporti cooperativi tra una pluralità di attori nel perseguimento delle soluzioni; una tradizionale elevata flessibilità funzionale del lavoro e una dotazione notevole di risorse formative, di ricerca e di innovazione; risorse intermedie da continui contatti personali e da una buona circolazione dei risultati della ricerca (Burroni, Ramella, 2015).

A tali risultati concorrono non solo le organizzazioni sociali e quelle dedicate alla ricerca bensì anche le istituzioni locali, gli istituti di credito, le agenzie per lo sviluppo, le società per la brevettazione; il tutto nel contesto di una buona qualità della vita, in grado di attrarre tecnici e specialisti qualificati con le loro famiglie (Pacetti, 2015).

Quanto alla *concertazione sociale* si registra una carenza di relazione dei sindacati dei pensionati con gli altri soggetti organizzati del territorio e soprattutto con le istanze delle categorie degli attivi; il che determina una lettura parziale dei bisogni e una scarsa capacità di attivare, coalizzare, mobilitare i territori e i cittadini nella fase del negoziato con l'ente locale.

La stessa lettura dei bisogni risulta difficoltosa, in assenza di un tessuto

connettivo di base, sindacale e associativo, che consenta di cogliere sia le necessità di fondo sia il dettaglio specifico e le diversità di ciascun territorio. In effetti, secondo quanto emergeva nel *Secondo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale* dell'Osservatorio della contrattazione sociale del 2011 (relativo al 2010), i destinatari delle proposte e delle iniziative sindacali erano in primo luogo la generalità dei cittadini e delle famiglie e in secondo luogo, più specificamente, i lavoratori delle aziende in crisi, l'infanzia, gli anziani, i disabili e le persone non autosufficienti, nonché le persone e le famiglie in condizione di disagio economico e di povertà.

Nello stesso Rapporto si osservava peraltro una insufficiente capacità di risultato (rispetto alle richieste presentate nelle piattaforme) nei confronti di soggetti che stavano pesantemente subendo gli effetti della crisi, e che potrebbero essere invece più naturalmente oggetto di attenzione da parte del sindacato: donne, migranti, giovani, lavoratori precari.

Ciò apre la questione del rapporto tra questa negoziazione e le altre forme più tradizionali di negoziazione del sindacato, in particolare quelle delle categorie degli attivi. Sia che contrattino a livello nazionale, sia che contrattino a livello aziendale, le logiche cui si rifanno le organizzazioni di categoria nelle relazioni con le controparti sul mercato sono infatti largamente diverse, talvolta anche contrastanti, rispetto a quelle adottate dalle strutture confederali dei pensionati nella negoziazione sociale con le istituzioni.

Non va poi sottovalutato il fatto che a questa dilatazione del campo d'azione del sindacato (dei pensionati) corrispondono questioni nuove di rapporti con altri soggetti della società civile, in particolare con le organizzazioni del terzo settore, dal momento che sul terreno delle politiche sociali il sindacato non può vantare una capacità di rappresentanza monopolistica, come nelle relazioni di tipo collettivo con gli imprenditori. Il che significa che a un ampliamento dell'influenza fa da contrappeso un ridimensionamento del ruolo di rappresentante unico.

Di qui l'esigenza di moduli nuovi di attività del movimento sindacale.

3. Quali conclusioni?

È oramai da più parti acquisita la consapevolezza che l'inversione del ciclo economico va percorsa con manovre integrate sul versante sia della domanda aggregata che dell'offerta produttiva.

Occorre dunque un coinvolgimento di tutti i soggetti pubblici e privati che, con diversi strumenti, possono simultaneamente avviare interventi di investimento e di incremento della domanda di consumi e di beni comuni.

Il compito è arduo tenuto conto che lo stato di salute dei corpi intermedi non è rassicurante, anche per l'opera di delegittimazione da parte dell'attuale esecutivo.

In ogni caso la stagione degli incentivi e dei finanziamenti a fondo perduto come volano esclusivo della contrattazione e dello sviluppo territoriale può ritenersi definitivamente conclusa.

Occorre dunque avviare una nuova stagione in cui ciascun operatore collettivo, specie datoriale, metta qualcosa di suo; sia cioè disponibile all'accordo di sviluppo e a offrire qualcosa in cambio.

Anche in una contrattazione territoriale di tipo triangolare (e dunque di sostanziale concertazione) occorre che l'imprenditoria si impegni a offrire risorse proprie; occorre poi che il governo locale si impegni a investire il proprio ciclo elettorale-scambista e si cimenti nella programmazione territoriale, sforzandosi poi di apprestare l'ambiente favorevole al negoziato; il sindacato a quel punto potrà offrire le agevolazioni ritenute necessarie alla bisogna.

In ogni caso *il decentramento delle sperimentazioni* deve coesistere con un *coordinamento centralizzato* degli incentivi e dei risultati, poiché il governo svolge un'importante funzione di promozione, sostegno e messa in rete delle esperienze migliori.

D'altra parte i programmi hanno bisogno di *stabilità e durata nel tempo* per dispiegare effetti consistenti.

Infine questo sperimentalismo richiede una consistente *attività di monitoraggio e valutazione* al fine di innescare meccanismi di apprendimento e di autocorrezione (Burrone, Ramella, 2015). Quest'ultima attività, preventiva e successiva alla negoziazione, appare cruciale; occorre infatti, in via preliminare, acquisire la *mappatura dei bisogni locali*: l'analisi territoriale può iniziare individuando ciò che è considerato prioritario in una comunità, al fine di corroborare visioni e processi innovativi. Il percorso può partire da un'indagine sul campo attraverso interviste condotte nel contesto della comunità locale, al fine di individuare buone pratiche e casi di successo.

Successivamente i partecipanti locali (cittadini, rappresentanti degli enti locali, *stakeholders*) possono individuare ciò che intendono realizzare a partire dagli aspetti positivi identificati nelle interviste.

Nella *successiva fase della progettazione* i rappresentanti della comunità vengono chiamati a individuare ciò che desiderano realizzare per lo sviluppo del territorio, alla luce delle interviste e dei risultati della democrazia partecipata, e le azioni necessarie allo sviluppo del progetto così individuato.

D'altra parte occorre una *analisi del contesto* basata sulla disamina multidisciplinare delle ricchezze del territorio. Essa richiede la presenza di esperti e la presentazione di documenti su cui si possa focalizzare la discussione. Questa analisi è interconnessa con *l'identificazione delle risorse*, nel corso della quale si deve decidere il loro uso o non uso e cioè le forme più appropriate di sviluppo oppure di conservazione.

Occorre, quindi, una ponderazione dei vantaggi e delle opportunità delle risorse territoriali su cui indirizzare le politiche locali e, quindi, gli stanziamenti per i progetti. Da questa fase scaturiscono poi le decisioni finali sulle modalità di utilizzo o di conservazione delle risorse che si sostanziano in idee e percorsi progettuali.

Per massimizzare l'efficacia dei progetti individuati, e per verificarne le possibilità di implementazione, è necessario infine effettuare una *analisi degli ostacoli* di natura economica e finanziaria; ostacoli che possono altresì riguardare la dotazione tecnologica, l'assetto istituzionale o la debolezza degli istituti socio-economici per l'accesso al credito necessario allo sviluppo delle iniziative progettate. A fronte degli ostacoli individuati, il passaggio finale implica l'individuazione degli *strumenti* disponibili e di quelli da mettere a punto per superarli.

È buona prassi, infine, effettuare la *valutazione degli impatti* delle iniziative adottate, in modo da ponderare le trasformazioni indotte, al fine di ottenere un bilancio positivo e indicazioni utili per interventi futuri (Battaglini, 2014).

Per giungere proficuamente a tale approccio, di metodo e di merito, appare essenziale un *maggiore radicamento del sindacato sul territorio*, secondo una prospettiva di intervento trasversale, volto a stabilire connessioni tra le imprese, le istituzioni, la società civile, a far da ponte con gli altri territori via via rilevanti, a livello nazionale e sovranazionale.

È indubbio, infatti, che una prospettiva di innovazione e ampliamento dell'iniziativa dei sindacati, volta anche alla rappresentanza delle diversità nelle transizioni, tende a trovare il proprio primo radicamento a livello locale: dentro e ancor più attorno alle imprese cui appartengono o attorno a cui orbitano i lavoratori di un dato territorio. È in questo ambito, infatti,

che è possibile entrare in contatto con coloro che si intende rappresentare, a partire dalle loro specificità. Ci si può, pertanto, attendere che fondamentale diventi l'attività catalizzatrice, di coordinamento e di riferimento, delle strutture orizzontali locali dei sindacati, come sembra stia avvenendo.

L'esistenza, infatti, di un'articolazione organizzativa dei sindacati di tipo «orizzontale», su base territoriale e orientata ai rapporti con la società e le istituzioni, che si interseca con quella «verticale» delle categorie, specializzata nei rapporti sul terreno economico con le imprese in base ai settori produttivi, com'è tipico del sindacalismo italiano, può costituire un fattore che facilita l'innovazione delle strategie. È qui, a livello delle strutture territoriali – Camere del lavoro, Leghe, Unioni territoriali, Camere sindacali –, che possono più facilmente trovare attuazione idee e progetti su problemi che si pongono in modo trasversale rispetto alle tradizionali delimitazioni di tipo settoriale³.

In sostanza a livello territoriale occorre individuare canali e strutture di rappresentanza del sindacato, del patronato, dei Caaf, degli enti bilaterali e delle altre organizzazioni di rappresentanza che tengano conto in modo appropriato di una molteplicità di fattori: la pluralità dei modi di raccordo con progetti di sviluppo locale, concordati con gli altri attori (padronato, Camere di commercio, banche locali, istituzioni locali); l'intreccio tra lavoro, territorio e vita privata, entro comunità spesso non contigue; la complessità delle relazioni sociali e delle molteplici identità in capo ai medesimi soggetti; la crescita del lavoro immateriale; la differenziazione e la volubilità dei redditi e degli *status*.

È quanto accaduto agli inizi del XX secolo e nel secondo dopoguerra, quando il passaggio dall'economia agricola a quella industriale, ovvero il travaso dell'industria da un settore all'altro, hanno caricato sulle Camere del lavoro, d'intesa con molte istituzioni locali, i compiti di collocamento, di controllo dell'uso della forza lavoro, di organizzazione del tessuto sociale; in breve i compiti di ricomposizione dei tempi di vita dei soggetti in età da lavoro.

³ La riscoperta della centralità del livello orizzontale prende origine dal Centenario della Camere del lavoro e dalle varie iniziative sorte per l'occasione, condensate nel convegno *Ripensare le Camere del lavoro*, organizzato dallo Spi-Cgil e dall'Ufficio di programma della Cgil, svoltosi a Roma il 22 febbraio 1996 (i cui atti compaiono in Aa.Vv., 1996); il tema è stato poi ripreso da Trentin (2004) e da Regalia (2010); cfr. altresì Cella, 2012. Un dibattito certamente ricco di suggestioni ma altresì povero di applicazioni.

In tal modo verrebbe a costituirsi, sul versante dei lavoratori, uno strumento all'altezza dei tempi attuali, segnati dalla necessità di progetti di sviluppo locale; salvo poi confrontarsi con una pluralità di attori, in sede di concertazione, coordinando i piani settoriali e i servizi di supporto, e unificando gli incentivi per la manodopera e per il capitale. Del resto è oramai forte la convinzione che la competizione sui mercati non avvenga soltanto tra imprese quanto piuttosto tra sistemi territoriali.

L'insieme di questi processi potrebbe finalmente portare a emersione la domanda inespresa di tutela. Il che consentirebbe di avviare a ricomposizione il catalogo dei diritti e l'effettività degli stessi. Diventa dunque urgente riflettere su come si possa concretamente tradurre in azione locale l'intuizione complessiva della Cgil in ordine al Piano del lavoro; riflessione che dovrebbe potersi sostanziare in un preciso bilancio delle esperienze fin qui realizzate, delle ragioni di successo e di insuccesso, in vista di una generalizzazione delle esperienze migliori.

Infine l'effettività del Piano del lavoro richiede un forte *input* dell'esecutivo (di Roma e di Bruxelles), una capacità di fare alleanze, una piena assunzione di responsabilità dei sottoscrittori degli accordi di sviluppo, una tenuta interna delle organizzazioni di fronte agli inevitabili compromessi.

Insomma una riscoperta della politica alta, anche per contribuire a invertire l'attuale deriva della democrazia rappresentativa, segmentata in richieste microcorporative, affidate al breve ciclo elettorale, in assenza di progetto.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (1996), *Per ripensare le Camere del lavoro*, Roma, Ediesse.
- Battaglini E. (2014), *Sviluppo territoriale*, Milano, Franco Angeli.
- Bavaro V. (2012), *Azienda, contratto e sindacato*, Bari, Cacucci.
- Bellardi L. (2013), *Il sistema di rappresentanza imprenditoriale e la struttura della contrattazione collettiva*, in M. Carrieri, T. Treu (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino.
- Bianchi G. (2011), *Contrattazione territoriale e sviluppo delle piccole imprese: due obiettivi conciliabili*, in Nota Isril on line, n. 40, www.isril.it/images/newsletter/2011/isril_newsletter_2011_40.pdf.
- Burroni L., Ramella F. (2015), *Negoziare, regolare e promuovere lo sviluppo locale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 49-64.

- Cella G.P. (2012), *The representation of non-standard workers*, in *Transfer*, a. XVIII, n. 2, pp. 171-184.
- D'Auria G. (1998), *Interventi per l'occupazione e programmazione negoziata*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, pp. 84 ss.
- De Felice A. (2015), *Potere locale e metodo concertativo fra i due secoli. Cronaca di una bruciante illusione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 79-96.
- Feltrin P. (2014), *Globalizzazione neoliberista, declino della democrazia, tramonto del sindacato*, in *q. Riv.*, n. 3, pp. 119-139.
- Garofalo D. (2012), *Gli accordi territoriali*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, n. 3, pp. 171 ss.
- Gasparri S. (2012), *Contrattazione di sito e contrattazione di cantiere: un'altra negoziazione nei luoghi di lavoro è possibile?*, inedito.
- Hacker J. (2015), *Intervento al convegno What's wrong with the economy?*, New York, marzo.
- Alberto Mattei (2015), «Laboratorio trentino»: *strumenti per il lavoro e il welfare nel contesto territoriale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 127-148.
- Mazzucato M. (2014), *Lo Stato innovatore*, Roma-Bari, Laterza.
- Pacetti V. (2015), *La governance locale nella crisi: gli attori e gli strumenti*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 65-78.
- Pennacchi L. (2013, a cura di), *Tra crisi e grande trasformazione*, Roma, Ediesse.
- Piketty T. (2014), *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani.
- Qrs - Quaderni di rassegna sindacale* (2013), fasc. n. 1, pp. 7-162.
- Regalia I. (2010), *Il ruolo degli attori sindacali ieri e oggi*, in A. Andreoni (a cura di), *ù*, Roma, Ediesse, pp. 155 ss.
- Regalia I. (2015a), *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 3-14.
- Regalia I. (2015b), *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 97-112.
- Regini M. (1991), *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Bologna, Il Mulino.
- Spi (2012), *Terzo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, supplemento al n. 24/12 di *Rassegna sindacale*, Roma.
- Trentin B. (2004), *La libertà viene prima*, intervista a cura di P. Ferraris, Roma, Editori Riuniti.

- Triglia C. (2005a), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- Triglia C. (2005b), *Un grande assente nel dibattito sul declino: lo sviluppo locale*, in *Il Mulino*, n. 1, pp. 28-38.
- Viscomi A. (2001), *Modelli normativi e prassi contrattuali nei mercati del lavoro locali*, in *Diritti Mercati Lavori*, n. 2, pp. 371-394.

ABSTRACT

La contrattazione collettiva territoriale presenta aspetti nuovi, oltre il tradizionale sistema di relazioni industriali. Così è per i contratti di distretto industriale o di bacino produttivo nati dal basso con lo scopo di ricondurre a unità situazioni diverse entro un progetto di sviluppo locale. Ci sono poi i patti di sviluppo intersettoriali e la concertazione sociale con le istituzioni pubbliche. Il bilancio delle esperienze è positivo per i contratti di distretto; è invece problematico per gli altri dove prevale la grande frammentazione degli interventi e l'assenza di progettazione. Di qui la necessità di una nuova strumentazione e di nuovo insediamento del sindacato nel territorio.

LIMITS AND PROBLEMS OF TERRITORIAL-LEVEL COLLECTIVE BARGAINING

Territorial collective bargaining presents new aspects besides the traditional system of industrial relations. This is the case of manufacturing district agreements, risen independently, in an effort to unify different situations. Then there are the development pacts and welfare agreements with local public institutions. Results are positive in regard to the manufacturing district agreements. On the contrary, the outcome of other experiences is problematic due to the great fragmentation of the measures of intervention taken. In conclusion, we are in need of a new arrangement of the Trade Union within the different local areas.

Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato

*Beppe De Sario**

1. Welfare «all'italiana» e culture sindacali

Il welfare state «all'italiana» è al centro, da almeno un ventennio, del dibattito e del conflitto politico, culturale e sindacale. Ciò ha avuto precedenti nell'Italia repubblicana; e analogie in fasi particolarmente critiche e fondative del nostro sistema di protezione sociale – l'immediato dopoguerra fino agli anni cinquanta, il boom economico e il primo centrosinistra – in cui presero corpo i principali pilastri pensionistici e assicurativi legati all'età anziana e alla tutela dei lavoratori dai rischi occupazionali. Diversi autori (Ascoli, 1984) hanno sottolineato fin dagli anni ottanta del Novecento la necessità di una «riequilibratura» del sistema di welfare, sia in termini funzionali (per coprire e tutelare un paniere più ampio di rischi sociali) sia distributivi (e cioè, rispetto a ciascun rischio, il grado e l'ampiezza della copertura sociale). Come è evidente, un ruolo importante nella definizione dei sistemi di protezione sociale risiede nella dimensione istituzionale, e cioè nel dispositivo politico, legislativo e amministrativo che fonda l'insieme del sistema di welfare – a volte, peraltro, vigente anche ben oltre la sussistenza formale e funzionale dei suoi apparati concreti. Agisce, come è stato osservato, un fattore ereditario, oltre che contestuale, che ha reso il welfare italiano quello che è (Ferrera, Fargion, Jessoula, 2012). Echi di questa *policy legacy* del sistema di welfare italiano (previdenziale, occupazionale, limitatamente universalistico) possono rintracciarsi ancora oggi, mentre almeno a partire dagli anni novanta sono state ricorrenti le spinte di riforma, culminate con la Commissione Onofri¹ che puntava dichiaratamente a un riequilibrio sia funzionale sia distributivo del welfare.

* Beppe De Sario è ricercatore presso l'Associazione Bruno Trentin, per la quale è responsabile dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale Cgil e Spi.

I paragrafi 2 e 4 riprendono argomenti già sviluppati in De Sario, Guidotti, 2012.

¹ Commissione per l'analisi delle compatibilità macroeconomiche della spesa sociale, concluse i suoi lavori nel 1997.

Se si eccettua la riforma del sistema integrato dei servizi sociali tra la fine degli anni novanta e i primi duemila, con l'emanazione della legge n. 328 del 2000, il vero nodo discorsivo si è concentrato sull'*ossessione previdenziale*, concetto pigliatutto all'interno del dibattito nazionale sulla sostenibilità del welfare, nel contesto ormai consolidato di retoriche e interventi sull'austerità dei bilanci pubblici. Anche a seguito di questo pare essersi confusa la necessità di un riequilibrio funzionale e distributivo con l'introduzione di una rigidità strutturale nel welfare italiano a livello centrale, accanto a un riflesso deregolativo del welfare locale a cui sono stati assegnati, per sottrazione, gli interventi su nuovi bisogni e rischi sociali.

A queste prospettive politologiche e sociologiche possono associarsi le interpretazioni storiografiche del passaggio dalla cosiddetta prima Repubblica alla fase successiva, segnato dall'inconcludenza della transizione da un sistema all'altro (Scoppola, 1991), riassunte nella formula icastica del «paese mancato» (Crainz, 2003) che non avrebbe saputo tradurre in istituzioni solide, trasparenti, efficienti l'energia disordinata del «miracolo italiano», il quale, al contrario, avrebbe semmai informato di sé lo sviluppo politico-istituzionale con i caratteri dell'individualismo acquisitivo e particolaristico, erodendo il capitale sociale delle comunità e minando le spinte alla partecipazione sociale che pure hanno attraversato il paese, sia tra i lavoratori sia tra i ceti medi (Ginsborg, 1998). Nel caso del welfare, tali ricostruzioni risultano intimamente funzionali a una visione retrospettiva che ne sottolinea il legame con le culture politico-sindacali egemoni nel dopoguerra, e in particolare con le loro tare originarie, le occasioni mancate, le svolte solo accennate, enfatizzando le persistenze a scapito delle esperienze alternative. Queste ultime, tuttavia, si sono sviluppate almeno a partire dagli anni settanta del secolo scorso, grazie a componenti di quelle stesse culture politico-sindacali che sarebbero responsabili delle distorsioni del welfare italiano. A questo proposito si possono citare esperienze egemoni per brevi periodi, ma non per questo irrilevanti per gli sviluppi di lungo periodo delle pratiche di welfare in Italia: dal sindacato consiliare tra la fine degli anni sessanta e i primi settanta al protagonismo dei nuovi soggetti (giovani, donne), dai nuovi movimenti sociali all'associazionismo sociale, fino allo sviluppo delle culture professionali dei servizi sociali, sia pubbliche sia cooperative. Ammettendo la presenza di tradizioni ed esperienze alternative, pertanto, non risulterebbe solo nel «vincolo esterno» il fattore a cui appellarsi per una riforma del welfare italiano, o da evidenziare per interpretare le spinte di

riforma che pure hanno segnato gli ultimi trent'anni². Nello stesso movimento sindacale, lungo gli ultimi quarant'anni, sono emerse pratiche, programmi, esperienze organizzative e *coalizionali* che hanno sviluppato orientamenti di welfare a cui è possibile attingere per un profondo ripensamento dei diritti sociali.

2. Le radici della contrattazione nel sociale

A partire dal dopoguerra, il ruolo delle organizzazioni sindacali nell'estensione delle tutele sociali e nel sostegno dei lavoratori inclusi nel mercato del lavoro si è sviluppato in una fase espansiva e di ricostruzione del tessuto produttivo e sociale italiano. Anche il programma sociale di riforma del primo centrosinistra vedeva elementi che furono sostenuti dialetticamente dal movimento sindacale, ad esempio il consolidamento del sistema pensionistico e, in fasi successive, l'istituzione del Sistema sanitario nazionale (ma assai meno il sostegno all'infanzia, alla famiglia, alla condizione di disoccupazione che restarono per gran parte sulla carta). Il passaggio cruciale vissuto dal movimento sindacale, a partire dai luoghi di lavoro per rivolgersi al territorio, si può collocare tra la fine degli anni sessanta e i primi anni settanta (Colombo, Regalia, 2011: pp. 19-24). In particolare, le campagne della federazione Cgil-Cisl-Uil sul diritto alla casa, sulle tariffe dei servizi pubblici, sulle riforme della scuola e del Sistema sanitario nazionale, sul diritto all'istruzione e alla formazione (150 ore) hanno rappresentato le cornici più ampie entro le quali si è realizzato, in epoca fordista, l'impegno sindacale sui temi di un welfare adeguato al pieno sviluppo delle forze produttive del lavoro dipendente. Se sul piano dell'agenda negoziale ciò ha consentito un allargamento delle tematiche contrattate, dall'altra parte ha aperto la riflessione sui temi dell'insediamento sindacale e del dialogo sociale sul territorio. Il primo sviluppo del concetto stesso di *territorio* come tema dell'azione sindacale – crocevia di diritti del lavoro e di cittadinanza – va datato proprio negli anni settanta; diverse sono state le esperienze emblematiche di questo rapporto, ad esempio la costituzione dei Consigli di zona che vedevano

² Come già avvenuto in diverse fasi di passaggio della Repubblica per il sistema politico, l'integrazione nazionale nel contesto europeo, l'apparato amministrativo, le istituzioni finanziarie.

l'impegno comune dei Consigli di fabbrica e dei delegati di un determinato territorio insieme ai soggetti che vi agivano su altri piani dell'attivismo sociale e urbano (collettivi territoriali, comitati di quartiere, rappresentanze della scuola, operatori sociali ecc.), con effetti sia sulla contrattazione collettiva sia sulle politiche sociali.

In questa fase si intrecciano fortemente, senza soluzione di continuità, la dimensione del *sindacato-movimento* con quelle del sindacato attore della contrattazione collettiva e della rappresentanza sociale: dal sostegno all'auto-riduzione delle utenze domestiche e degli affitti, alla contrattazione decentrata del contributo dell'uno per cento del monte salari a favore di «fondi sociali» per i servizi pubblici gestiti dalle amministrazioni locali (asili nido, trasporti, presidi sanitari) fino a protocolli di intesa tra le federazioni Cgil, Cisl, Uil e le amministrazioni stesse per la pianificazione degli interventi. Questo sviluppo, tuttavia, avvenne solo in alcune aree del paese (in particolare nel triangolo industriale e nella Val padana), coinvolgendo selettivamente aziende medio-grandi, in particolare dei settori centrali dell'industria metalmeccanica; senza contare che la reattività delle amministrazioni nell'utilizzo di queste insperate risorse fu segnata da inadempienze e debolezze di programmazione (Gallo, 2010: pp. 148-156).

Anche la fase di passaggio agli anni ottanta – di crisi e stagnazione, da un punto di vista macroeconomico – è stata caratterizzata dal radicamento tra i nuovi soggetti del territorio (donne, giovani, precari), sebbene abbia visto il sindacato più disponibile alle compatibilità di sistema in tema di austerità, di moderazione salariale e ristrutturazioni industriali. Accanto alla «svolta dell'Eur», del 1978, le strutture unitarie dei territori, in particolare dei sindacati dell'industria, continuavano ad agire capillarmente, dentro e fuori i luoghi di lavoro³. Appare dunque, almeno a partire dalla seconda metà degli anni settanta, un rapporto problematico tra il consolidamento delle conquiste precedenti – spinte dal sindacato dei consigli, cresciute contrattualmente e poi nell'azione confederale – e l'intervento territoriale che interpellava il ruolo e la qualità dei servizi sociali (dalla salute della donna al disagio giovanile) o si applicava sulle condizioni di salute e sicurezza del lavoro, fino a includere gli aspetti urbanistici, ecologici, di sostenibilità dello sviluppo urbano.

³ Si pensi, a titolo di esempio, all'Intercategoriale donne di Cgil, Cisl e Uil del Piemonte.

Questo approccio si è sviluppato in una configurazione politico-sindacale assai peculiare, e per certi versi irripetibile. Da una parte, l'azione contrattuale e negoziale ha aperto il sindacato a istanze non del tutto coincidenti con la sua *constituency* tradizionale, a istanze «post-materialiste» emergenti nel lavoro dipendente stesso (formazione, salute, padronanza del tempo e autorealizzazione delle persone) condivise con altri soggetti sociali: studenti, famiglie, utenti dei servizi sociali, abitanti dei contesti urbani ad alto inquadramento industriale.

Inoltre, vi è una cornice strutturale da tenere in considerazione nella fase critica del sistema produttivo, nel corso degli anni settanta. La crisi petrolifera, la caduta progressiva di produttività, i primi segni di fragilizzazione sociale ed esclusione (le «due società», evocate nella definizione di Asor Rosa, 1977) insieme alla necessità di innovare il sistema industriale italiano hanno reso più complessa una strategia di diritti e conquiste sociali centrata in prevalenza sulla dimensione contrattuale, legata al conflitto industriale e ai soggetti centrali del mercato del lavoro. La stessa storia delle relazioni industriali italiane, dopo una fase di grande innovazione *bottom-up*, specialmente compresa tra 1969 e 1973 (Cella, Treu, 2009: pp. 81-82) ha visto una crescita della contrattazione nazionale e interconfederale. La contrattazione sui temi del welfare e dei diritti di cittadinanza si andava istituzionalmente orientando sul livello nazionale, sulla contrattazione di categoria, sugli accordi interconfederali e sui patti «tripartiti» (governo, rappresentanze delle imprese, sindacati). Non si concretizzò allora la possibilità, in sostanza, di un quadro istituzionale pronto a recepire l'evoluzione dell'azione sindacale *nel sociale* in raccordo con la dimensione territoriale, in una fase pur così ricca del protagonismo sociale e politico in Italia.

L'istituzione delle Regioni, dei suoi organi rappresentativi e dei consigli di quartiere nelle grandi città, in coincidenza con la forte avanzata delle sinistre nelle elezioni amministrative tra 1975 e 1980, fornì sollecitazioni all'azione sindacale sul welfare. Nel corso degli anni ottanta, tuttavia, vennero a mancare diversi elementi per lo sviluppo delle esperienze più avanzate del decennio precedente: le istituzioni regionali e municipali persero lo slancio iniziale, anche in rapporto a un arretramento dell'attivismo territoriale (si pensi al rapporto tra consigli elettivi e «comitati di quartiere» fin dai tardi anni sessanta). Ciò mentre l'azione sindacale territoriale divenne più strategica su altri piani, specie nel sostegno alla formazione pro-

fessionale, nel contrasto alle crisi occupazionali, nell'ideazione di piani di «sviluppo locale» (Pichierri, 2002; Piselli, Ramella, 2008).

3. Dal sindacato dei diritti (e della solidarietà) alla contrattazione sociale

Gli anni ottanta sono stati segnati, sotto il profilo negoziale, dalle grandi riconversioni e ristrutturazioni industriali di molti settori (il tessile, la metalmeccanica, la chimica ecc.) e dall'estensione della dispersione produttiva. Inoltre, la crisi del conflitto centrato sulla regolazione salariale si è accompagnata al progressivo smagliarsi del tessuto di rappresentanza del lavoro. Il dibattito sindacale, a partire dagli anni ottanta, dovette quindi confrontarsi con il logoramento dell'egemonia del lavoro dipendente e del «paradigma salariale» (Castel, 1995). Peraltro, la stessa regolazione del mercato del lavoro e la «politica dei redditi» strutturata nel decennio precedente su basi concertative o di «scambio politico» (Pizzorno, 1977) muovevano verso la deregolamentazione, mettendo sotto pressione le capacità di rappresentanza generale del sindacato.

La Cgil maturò progressivamente, nel corso della seconda metà degli anni ottanta, un'evoluzione politico-sindacale che avrebbe condotto al «sindacato dei diritti e della solidarietà», che presupponeva l'apertura ai nuovi soggetti sociali e del lavoro, l'arricchimento dell'agenda sindacale, il radicamento e il reinsediamento del sindacato proprio laddove il prisma del lavoro si andava scomponendo. Per la Cgil i passaggi chiave (già ampiamente segnalati dalla storiografia sindacale: Trentin, 2008 e Gramolati, Mari, 2010) si collocano tra il 1989 e il 1990-91, sotto la guida di Bruno Trentin, dapprima attraverso la Conferenza di programma dell'aprile 1989 a Chianciano, e in seguito la Conferenza di organizzazione del novembre 1989 a Firenze (nei giorni della caduta del Muro di Berlino) e il successivo Congresso di Rimini. La Conferenza di Chianciano diede il via a un ricco dibattito programmatico; mentre quella di Firenze si concentrò sulle linee di sviluppo della riforma organizzativa, puntando a «pluralismo della rappresentanza, valorizzazione delle donne, reinsediamento nei territori, democrazia d'organizzazione, rinnovamento dei gruppi dirigenti» (Loreto, 2008).

La successiva Conferenza d'organizzazione si sarebbe tenuta tra il 9 e l'11 novembre 1993; nella relazione il nuovo segretario generale aggiunto Gu-

glielmo Epifani, illustrando le iniziative innovative (su ruolo e organizzazione dello Spi, sui coordinamenti donne e immigrati, sui servizi, sull'Auser), riconfermò la direzione intrapresa, motivata da «un'etica forte di giustizia, eguaglianza, solidarietà». Restava inevaso, tuttavia, lo slancio più radicale della visione proposta da Trentin nell'89, e cioè l'apertura alle istanze e alle soggettività emergenti nella nuova fase sociale. La trasformazione del sindacato, nella riflessione di Trentin, aveva un presupposto strutturale in ineludibili «limiti dello sviluppo»: il protagonismo delle donne e dei nuovi soggetti sociali, i limiti ambientali ed ecologici, fino a includere la «progressiva rottura delle barriere che potevano ritardare l'integrazione delle economie nazionali e delle stesse forme di organizzazione sociale, in un contesto sempre più vasto e intercomunicante» (Trentin, 1989: pp. III-IV). Accanto a ciò erano poste in luce le soggettività sociali e del lavoro, a loro volta in trasformazione. E ciò sollecitava il sindacato a una nuova agenda rivendicativa, a un nuovo modo di relazione con i soggetti alla cui rappresentanza aspirava, ma anche al riconoscimento di un bisogno di «autorealizzazione» e «autogoverno» in ragione delle «diverse soggettività» con le quali era chiamata a fare i conti l'azione sindacale. Ciò si traduceva, in conclusione della relazione di Trentin, nel riconoscimento che occorresse aprire «il nostro sindacato a rapporti di collaborazione, e, in alcuni casi, anche di federazione, con le associazioni che partecipano da tempo e a volte anche molto prima di noi a questa grande battaglia per i diritti in progresso; dalle associazioni femminili ai movimenti ecologisti, alle associazioni degli studenti e dei ricercatori, alle associazioni dei lavoratori immigrati, alle associazioni dei cittadini portatori di handicap, alle associazioni volontarie di utenti, prima di tutto nei settori della salute e della prevenzione. Questa collaborazione può e deve consentire, senza oscurare le prerogative della nostra democrazia interna, un confronto trasparente di proposte e una partecipazione effettiva di queste associazioni alle decisioni del *sindacato sulle questioni specifiche che le impegnano*, sui diritti fondamentali che esse intendono promuovere: ad esempio attraverso la stipula di veri e propri *Patti* o convenzioni tra la Cgil e le diverse associazioni, fissando i limiti ma anche i *vincoli* di questa collaborazione» (Trentin, 1989: pp. XI-XII).

Proprio in questo passaggio la Cgil arrivò a sviluppare l'intervento negoziale con le amministrazioni locali (sperimentato in particolare dallo Spi) insieme alla promozione di un tessuto associativo di volontariato, promozione sociale, attenzione ai diritti degli anziani, dei consumatori, degli immigrati

(tra 1988 e 1989, ad esempio, sono state costituite Federconsumatori e Auser). L'orientamento auspicato da Trentin a un'azione più stabile – per quanto circoscritta in obiettivi, selezionata negli interlocutori e fissata su precisi limiti e vincoli reciproci – fu assai meno sviluppato, accanto – forse paradossalmente – al repentino successo della contrattazione sociale. L'apertura al confronto e all'azione *coalizionale* nei territori è stata invece, a lungo, un'istanza sottotraccia. Per molti versi il passaggio critico tra la fine degli anni ottanta e i primi anni novanta, nelle sue realizzazioni e anche nei percorsi non sperimentati, ha mostrato gli inizi della contrattazione sociale territoriale che abbiamo ancora oggi sotto gli occhi.

4. Il sindacato tra cambiamenti istituzionali e *policy making*

Al di là del dibattito e dell'azione sindacale in senso stretto, i poderosi mutamenti economici e istituzionali dei primi anni novanta hanno contribuito a dare una forma *possibile* alla traduzione in pratica di questi orientamenti.

È in questo quadro che è possibile collocare la tensione programmatica e «umanistica» della Cgil tra il 1989 e il 1991, nella direzione dei soggetti sociali vecchi e nuovi, poi sviluppata in favore di un'implicazione del sindacato nella programmazione e nella concertazione delle politiche sociali, anche a scapito di altre potenzialità della strategia trentiniana. È databile proprio in questo passaggio il coinvolgimento sindacale (specie quello dei pensionati) nella negoziazione e nella programmazione delle politiche sociali locali in forme sempre più strategiche (Regalia, 2003 e 2008; Colombo, Regalia, 2011; Bifulco, 2010). Riguardo al contesto più ampio, ciò è avvenuto in una fase di ridefinizione delle relazioni industriali e della contrattazione (seguito agli accordi interconfederali del luglio 1993) in cui la nozione di concertazione aveva assunto una posizione centrale, meno fondata sullo scambio politico e più sulla nozione di «patto sociale» (Regini, 2000).

La stessa legge di riforma degli interventi e dei servizi sociali (legge n. 328/2000) si collocava in un alveo già preparato, e poi consolidato in seguito anche in virtù della riforma del Titolo V della Parte II della Costituzione, che all'articolo 118, quarto comma, recita: «Stato, Regioni, Città metropolitane e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del

principio di sussidiarietà»⁴. La legge n. 328 ha raccolto alcune tendenze e basi normative già disponibili nella legislazione italiana a partire dai primi anni novanta, in particolare in campo amministrativo e associativo⁵. Difatti, la legge sulle organizzazioni di volontariato è del 1991 (legge n. 261/1991); mentre sempre in quell'anno è stata varata la legge sulla cooperazione sociale, che ha istituito la figura stessa delle «cooperative sociali» (legge n. 381/1991). Sono del '90 anche la legge di riforma delle autonomie locali (legge n. 142/1990) e la legge sul procedimento amministrativo (legge n. 241/1990), che ha consentito di riconfigurare in senso attivo il ruolo dei cittadini di fronte all'amministrazione pubblica.

Queste sponde istituzionali sono state senz'altro decisive nel determinare opportunità e limiti della contrattazione sociale, tra anni novanta e duemila. Sotto un altro piano, la legge n. 328 e la diffusione della contrattazione sociale sono maturate in una fase di istituzionalizzazione della concertazione tra le parti sociali, che pure vedeva già i prodromi della sua crisi. Ciononostante per la contrattazione sociale non si è mai configurato un sistema analogo a quello delle relazioni industriali; ciò non ha escluso, tuttavia, che pur a fronte di logiche diverse non si siano dati punti di contatto.

La funzione di *policy making* del sindacato è invece l'elemento distintivo più rilevante della negoziazione sociale; essa mette in luce una dinamica tra la specificità posta alla base della rappresentanza sociale del sindacato e l'universalismo che dovrebbe orientare le agende e le scelte negoziali. Peraltro, «la negoziazione dovrebbe mirare a rafforzare le logiche integrative, fondate su comportamenti reciprocamente orientati, anziché favorire quelle distributive, orientate alla spartizione di risorse» (Bifulco, 2012: p. 86). Ciò interroga la possibilità di trasporre il conflitto industriale e la stessa forma contrattuale come punti di equilibrio provvisorio tra attori contrassegnati da interessi in conflitto. Eppure, «logiche integrative» non vuol dire necessariamente far coincidere la logica sindacale con quella dell'attore pubblico, che ha in carico istituzionalmente le prerogative di gestione e governo delle politiche sociali. Ida Regalia (2012: p. 81), tra gli altri, ha sottolineato come la logica della

⁴ Tale passaggio risulta inalterato nell'attuale processo legislativo di riforma della Costituzione, se non nella cancellazione del riferimento alle province.

⁵ Rovesciato, pare, l'orientamento della recente *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale*, che si concentra sulle dimensioni economiche, procedurali, regolative interne, invece che sulle relazioni tra Terzo settore, sistema dei servizi, cittadinanza.

contrattazione sociale sia allo stesso tempo «sovrabbondante» – nella proiezione verso il *policy making* – e «deficitaria» – perché in certa misura sotto-rappresenta proprio la *constituency* tradizionale e naturale del sindacato.

La contrattazione sociale come *policy making* concertativo e partecipativo non deve indurre il sindacato a liquidare la specificità delle forme e pratiche di rappresentanza, specie quelle categoriali; la sfida è invece quella di coniugare creativamente la tradizione con un originale posizionamento nel *policy making*.

5. La contrattazione sociale nel prisma della crisi

Nel pieno della prima fase di crisi economica, la Cgil ha varato una campagna nazionale per la contrattazione sociale territoriale (Cgil, 2009). Si evidenziavano competenze e prerogative negoziali maturate nel corso di oltre due decenni, indirizzandole concettualmente verso il reinsediamento nei territori e una più profonda «confederalità». Ciò si inseriva in una ridefinizione della contrattazione sociale, in quanto dimensione trasversale per la tutela dei diritti sociali e per il sostegno al reddito dei lavoratori colpiti dalla crisi, dentro e fuori i luoghi di lavoro: «Una rinnovata confederalità significa anche valorizzare la contrattazione di II livello delle Categorie, che già si cimenta con la tutela e l'estensione dei diritti sociali, realizzando un positivo intreccio tra contrattazione integrativa e contrattazione sociale nel territorio. Proprio questa positiva integrazione dà maggior rilievo alla contrattazione decentrata, e fa sì che i lavoratori guardino non solo alla propria condizione ma si rivolgano a tutta la comunità» (Cgil, 2009: p. 3).

L'integrazione tra le diverse pratiche sindacali è un punto cruciale. La contrattazione sociale risulta estremamente sensibile ai mutamenti socio-demografici, economici, istituzionali, e ai loro effetti sulla società locale. Essa, diversamente dalle altre attività contrattuali, non solo si connette alle difficoltà del ciclo economico, ma entra in relazione con le debolezze dell'apparato amministrativo. In tal senso, i vincoli esterni della contrattazione sociale non si limitano a quelli normativi e a quelli dettati dalle stesse parti coinvolte nella contrattazione collettiva. Accanto a ciò, la contrattazione sociale paga – e a volte si giova di – una scarsa formalizzazione delle relazioni tra le parti, essendo fondata principalmente sulla conferma, anno dopo anno, di sistemi informali di relazione ma anche su consuetudini al confronto tra

sindacato e amministrazioni locali. Su di esse influiscono pertanto anche le culture degli attori, nelle loro caratterizzazioni territoriali, politiche e sindacali. Inoltre, la contrattazione sociale può risultare utile anche per le amministrazioni locali, in termini di legittimazione delle decisioni e – in casi più fecondi – di ricerca della scelta sociale migliore.

Infine, il tema decisivo risulta quello della rappresentanza. Questa non è affatto scontata, nemmeno nella contrattazione di lavoro, sia per ciò che attiene alle regole della rappresentanza formale sia per i mutamenti della composizione sociale, contrattuale, occupazionale del mondo del lavoro. Pertanto il tema di quali soggetti mettere in luce, di quali bisogni perseguire il soddisfacimento e in che modo, risulta una sfida costante della contrattazione sociale territoriale. Tale complessità attiene certamente alle capacità del sindacato di percepire il mutamento dei bisogni e portarlo nelle agende negoziali; ma ha a che fare anche con la coincidenza non lineare tra rappresentanza, affiliazione, sostegno, adesione. L'organizzazione sindacale e i rapporti orizzontali con i soggetti del territorio non si ritrovano affrontati (se si eccettua l'accento posto sulle Camere del lavoro: si veda Loreto, 2012) con la stessa enfasi posta sulla *governance* della partecipazione, prevalentemente tradotta nella richiesta di *policies* e una diversa configurazione istituzionale: «Sedi e strumenti riconosciuti, in cui si possano esercitare le forme della democrazia partecipativa, arricchendo il ruolo insostituibile delle istituzioni elette dai cittadini. In particolare per il welfare locale, servono sedi permanenti e formali di confronto, consultazione e partecipazione alle fasi di programmazione e valutazione» (Cgil, 2009: p. 15). Andrebbero tuttavia superate le lacune che soggiacciono alla programmazione sociale, le cui potenzialità innovative hanno preso corpo più sul versante degli approcci e strumenti di *governance* che su quello della giustizia sociale e delle sue implicazioni redistributive (Bifulco, 2012: p. 89).

6. Tra contrattazione collettiva e territori del sociale

La contrattazione sociale territoriale si configura come un'attività sindacale cruciale, e negli anni più recenti – in qualche misura – enfatizzata rispetto alle funzioni di cui è investita. Eppure, su un piano più analitico, essa risulta piuttosto variegata e si esprime semmai in diversi repertori di azione, in base agli specifici modelli di *agency* che realizza: tra negoziazione e concertazione delle politiche, partecipazione, *accountability* delle istituzioni, *advocacy*.

Dalla lettura qualitativa dei documenti (accordi, protocolli di intesa, verbali di confronto e discussione tra sindacato e pubbliche amministrazioni ecc.) emerge lo spettro variegato lungo il quale si posiziona l'orientamento delle relazioni sindacali (Abt, Cgil, Spi, 2014). È senz'altro presente e predominante l'elemento della contrattazione tra le parti, in un'ottica di «contrattualizzazione delle politiche sociali» (Bobbio, 2000; Bifulco, Vitale, 2005), e cioè il punto di incontro tra istanze differenti in una chiara distinzione dei ruoli. Questo non esclude livelli di condivisione delle responsabilità tra le parti, anche in merito all'attuazione delle politiche stesse (e questo al di là delle prerogative istituzionali delle amministrazioni). Questo elemento chiama dunque a passi ulteriori nel coinvolgimento del sindacato, dopo la firma di una eventuale intesa: ad esempio, nel caso di interventi sulla pubblica amministrazione, richiede l'attiva partecipazione del sindacato affinché le azioni conseguenti tengano conto e valorizzino bisogni, capacità, aspettative di lavoratori del settore pubblico e degli utenti.

Vi è inoltre la logica di azione legata alla programmazione e allo sviluppo delle politiche sociali, in senso stretto, particolarmente nelle dimensioni del sistema territoriale dei servizi sociali, socio-sanitari, socio-assistenziali.

Nel vasto numero di documenti della contrattazione sociale sono presenti anche verbali di incontro, che segnalano intese parziali, anche «mancate». Da un punto di vista quantitativo, questi documenti risultano in crescita negli anni più acuti della crisi (tra 2012 e 2014), e senz'altro ciò mette in luce le maggiori difficoltà della contrattazione sindacale a stabilire punti di accordo avanzati, ma anche i limiti di azione delle parti pubbliche che vi sono implicate. Da un altro punto di vista, sia nei verbali di incontro sia in molti accordi veri e propri è inscritta la possibilità – talvolta realizzata – di chiamare le amministrazioni pubbliche a un'opera di trasparenza e pubblicizzazione delle scelte compiute. In questo senso, il sindacato sollecita l'*accountability* delle amministrazioni pubbliche in relazione alle scelte di politica sociale, fiscale e territoriale.

Infine, non è affatto raro che il sindacato agisca in vece e per conto dei soggetti che sfuggono alla rappresentanza tradizionale del sindacato stesso. L'azione di *advocacy* del sindacato fa parte stabilmente della sua logica di azione, ed è comune ad altre esperienze associative attive nella difesa dei diritti sociali. Questa dimensione è però tutt'altro che ap problematica, dal momento che implica un modello di relazioni meno episodico, in qualche misura *coalizionale*, con gli altri soggetti organizzati del territorio.

Rispetto alla contrattazione collettiva emergono altre differenze procedurali e normative: la non (facile) esigibilità degli accordi, la disparità contrattuale delle parti coinvolte, un'azione specifica e meno diffusamente *erga omnes*, la scarsa formalizzazione del processo negoziale. In sostanza, la contrattazione sociale territoriale è scarsamente vettore diretto di normatività; nulla di paragonabile con la relazione di lunga durata, reciprocamente generativa, che si è stabilita nell'Italia repubblicana tra contrattazione collettiva e diritto del lavoro. Questo rende la contrattazione sociale meno esigibile per i contraenti *sociali* e per i loro rappresentanti. Ciononostante, le ricadute normative e regolative possono essere anche assai significative, come per le politiche anticrisi, per l'equità fiscale e la misurazione dei mezzi destinata all'accesso e alla compartecipazione dei cittadini ai costi del welfare (la recente riforma dell'Isee).

Tuttavia non si tratta di un rapporto acquisito una volta per tutte; non si dà facilmente un elemento – l'efficacia della contrattazione sociale – senza l'altro, ovvero il radicamento, l'effervescenza e l'autonomia delle organizzazioni sindacali nella specificità dei territori. La «scoperta» del territorio da parte della fabbrica, e viceversa, per come è emersa nel conflitto sociale e industriale degli anni settanta è stata progressivamente opacizzata. E ciò in fondo ha rappresentato una condizione del successo della prima contrattazione sociale: un'azione che, al di là delle difficoltà di una negoziazione asimmetrica tra gli attori coinvolti, è stata a lungo attenta alle compatibilità istituzionali e amministrative degli enti locali, moderatamente redistributiva, capace di accompagnare – anche se in genere reattivamente – le grandi trasformazioni che hanno scosso gli enti locali negli ultimi vent'anni.

Gli anni della crisi hanno tuttavia posto nuovi vincoli alla contrattazione stessa: di bilancio, di autonomia finanziaria, di qualità dei processi amministrativi e decisionali. La presenza di vincoli esterni consistenti è paragonabile a quella che segna la crisi più generale della contrattazione collettiva; che vede peraltro l'espansione delle materie contrattuali eccedenti il rapporto di lavoro in senso stretto (dalla conciliazione vita-lavoro al welfare aziendale).

A fronte di nuovi vincoli e pressioni sulle diverse forme della contrattazione occorre una maggiore permeabilità tra le stesse. Un'accentuazione delle «competenze sociali» delle rappresentanze sindacali nei luoghi di lavoro e, soprattutto, dei quadri e dei responsabili delle categorie di riferi-

mento potrebbe portare il welfare locale nelle agende della contrattazione decentrata. Questo nella prospettiva di rendere attraversabile il confine tra contrattazione di lavoro e contrattazione sociale, tenendo bene a mente che gli sfondi istituzionali di riferimento e le pratiche contrattuali sono ben lontani da non comportare rischi nuovi o ben conosciuti: dagli effetti distorsivi del welfare pubblico italiano (Paci, 2005) alle sollecitazioni particolaristiche del welfare aziendale per come si è talvolta affermato nella scena contrattuale e nella strategia delle imprese.

La contrattazione collettiva potrebbe dunque giovare di un rapporto più stringente, anche organizzativo, con la contrattazione sociale territoriale; la quale può aspirare ad ampi margini di sviluppo proprio nelle dimensioni che sono state alla base del suo slancio iniziale: *tra lavoro e società*.

Riferimenti bibliografici

- Abt, Cgil, Spi (2014), *Quinto rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, supplemento a *Rassegna sindacale*, n. 29.
- Ascoli U. (1984, a cura di), *Welfare state all'italiana*, Roma-Bari, Laterza
- Asor Rosa A. (1977), *Le due società. Ipotesi sulla crisi italiana*, Torino, Einaudi.
- Bifulco L. (2010), *Strumenti per la programmazione negoziale. I Piani sociali di zona e i Contratti di quartiere*, in *La rivista italiana di politiche pubbliche*, n. 2, pp. 31-57.
- Bifulco L. (2012), *Programmazione negoziale, giustizia sociale e democrazia*, in Cgil, Spi e Ires, *Terzo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, supplemento a *Rassegna sindacale*, n. 24, pp. 86-92.
- Bifulco L., Vitale T. (2005), *La contrattualizzazione delle politiche sociali e il welfare locale*, in L. Bifulco (a cura di), *Le politiche sociali, temi e prospettive emergenti*, Roma, Carocci, pp. 81-100.
- Bobbio L. (2000), *Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana*, in *Stato e Mercato*, n. 58, pp. 111-141.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.
- Cella G.P., Treu T. (2009, I ed. 1982), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- Cgil (2009), *Welfare contro la crisi, e oltre. Campagna nazionale sulla contrattazione sociale*, 11 marzo, documento, disponibile sul sito: www.lazio.cgil.it/osservatorio/filelist_download.asp?id=124.

- Colombo S., Regalia I. (2011, a cura di), *Sindacato e welfare locale. La negoziazione delle politiche sociali in Lombardia nel primo decennio degli anni Duemila*, Milano, Franco Angeli.
- Crainz G. (2003), *Il paese mancato. Dal miracolo economico agli anni Ottanta*, Roma, Donzelli.
- De Sario G., Guidotti M. (2012), *La contrattazione sociale. Diritti, democrazia, azione sindacale*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 4, pp. 207-220.
- Ferrera M., Fargion V., Jessoula M. (2012), *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio.
- Gallo S. (2010), *Operai e sindacato tra autonomia negoziale e rappresentanza degli interessi*, in L. Baldissara, A. Pepe (a cura di), *Operai e sindacato a Bologna. L'esperienza di Claudio Sabattini (1968-1974)*, Roma, Ediesse, pp. 2-164.
- Ginsborg P. (1998), *L'Italia del tempo presente. Famiglia, società civile, Stato. 1980-1996*, Torino, Einaudi.
- Gramolati A., Mari G. (2010, a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*, Firenze, Firenze university press.
- Loreto F. (2008), *Da Novella a Trentin. Le conferenze d'organizzazione nella storia confederale*, in *Rassegna.it*, 28 maggio.
- Loreto F. (2012), *Presidiare il territorio. Le Camere del Lavoro: forme di azione e radicamento territoriale*, in *Officina della storia*, consultabile in <http://bit.ly/1EyEHuW>.
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, Il Mulino.
- Pichierri A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Bologna, Il Mulino.
- Piselli F., Ramella F. (2008, a cura di), *Patti sociali per lo sviluppo*, Roma, Donzelli.
- Pizzorno A. (1977), *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in C. Crouch, A. Pizzorno (a cura di), *Conflitti in Europa*, Milano, Etas libri, pp. 407-433.
- Regalia I. (2003, a cura di), *Negoziare i diritti di cittadinanza. Concertazione del welfare locale a tutela della popolazione anziana*, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I. (2008), *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 4, pp. 97-124.
- Regalia I. (2012), *Quali prospettive per la negoziazione sociale. Note a margine delle rilevazioni dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale di Cgil e Spi*, in Cgil, Spi, Ires, *Terzo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, supplemento a *Rassegna sindacale*, n. 24., pp. 78-85.

- Regini M. (2000), *Dallo scambio politico ai nuovi patti sociali*, in D. Della Porta, M. Greco, A. Szakolczai (a cura di), *Identità, riconoscimento, scambio. Saggi in onore di Alessandro Pizzorno*, Roma-Bari, Laterza, pp. 151-168.
- Scoppola P. (1991), *La repubblica dei partiti. Profilo storico della democrazia in Italia, 1945-1990*, Bologna, Il Mulino.
- Trentin B. (1989), *Per una nuova solidarietà. Riscoprire i diritti. Ripensare il sindacato*, relazione in *Rassegna sindacale*, n. 17, pp. 2-13.
- Trentin B. (2008), *Lavoro e libertà. Scritti scelti e un dialogo inedito con Vittorio Foa e Andrea Ranieri*, a cura di Michele Magno, Roma, Ediesse.

ABSTRACT

L'attività negoziale del sindacato italiano si è confrontata a partire dal dopoguerra con i temi del welfare e della protezione sociale. A partire dagli anni settanta del Novecento tali iniziative si sono articolate nel rapporto tra livello nazionale e locale, tra diritti sociali e società civile. La «contrattazione sociale» si è posta in relazione con l'evoluzione del sindacato in una sua fase cruciale (tra 1989 e 1991, sotto la guida di Bruno Trentin) ed è stata influenzata dall'evoluzione istituzionale, amministrativa e delle politiche sociali degli anni novanta. Gli attuali anni di crisi economica chiamano la contrattazione sociale a nuovi sviluppi: verso i temi della giustizia sociale e della povertà, l'incontro con la contrattazione collettiva, un welfare partecipato, la riforma della pubblica amministrazione, oltre a sfidare lo stesso sindacato sui temi dell'organizzazione e della rappresentanza.

ORIGINS, CULTURES AND PRACTICES OF TRADE UNIONS' SOCIAL NEGOTIATION

The activity of the trade unions in postwar Italy has addressed extensively welfare state and social protection. Since the seventies of the Twentieth century these initiatives have been articulated in the relationship between national and local levels, social rights and civil society. The «social negotiation» has been related with the evolution of the union in its crucial phase (between 1989 and 1991 under the leadership of Bruno Trentin) and was subsequently influenced by the evolution of institutional, administrative and social policies of the nineties. The current economic crisis is pushing social negotiation towards new developments: social justice and poverty, the relation with collective bargaining, a participated welfare, the reform of public administration, as well as the challenge to the union on issues of the organization and representation.

La contrattazione territoriale e la concertazione sociale in Campania. Primi risultati di un'indagine

*Lucia D'Arcangelo**

1. Obiettivi e struttura del contributo

Scopo del presente contributo è verificare il grado di sviluppo raggiunto in Campania dall'attività di contrattazione collettiva decentrata di livello territoriale, anche di prossimità, in applicazione dell'art. 8, d.l. n. 138/2011, (convertito con modificazioni dalla legge n. 148/2011), e dal metodo della contrattazione sociale da alcuni anni già ampiamente diffuso nelle regioni del Centro-Nord.

I risultati cui si è giunti rappresentano il punto di approdo di una indagine che è stata condotta con non poche difficoltà dovute alla individuazione dei soggetti con cui interfacciarsi, non sempre facile, alla loro disponibilità al dialogo e alla fornitura della documentazione in loro possesso, quasi mai scontata ma neppure impossibile¹.

Circa la struttura, per esigenze di ordine sistematico si è scelto di articolare il lavoro dapprima esaminando i dati forniti da Cgil, Cisl, Uil Campania, dall'Unione industriali di Napoli e dall'Assessorato al lavoro e alla formazione.

* Lucia D'Arcangelo è ricercatrice confermata in Diritto del lavoro presso l'Università «Federico II» di Napoli.

¹ Si è grati, in modo particolare: all'assessore al Lavoro e alla formazione della Regione Campania, prof. Severino Nappi, per la documentazione fornita nei brevi tempi richiesti; al segretario regionale Uil Campania, Osvaldo Nastasi, al segretario generale Cisl Campania, Lina Lucci, al segretario regionale Flai Cgil Campania, Giuseppe Mele, al presidente di Confedertecnica regionale, architetto Marco Ciannella, al vicedirettore generale dell'Unione industriali Napoli, dott. Giorgio Volpe, responsabile Area lavoro e affari sociali, anche per la disponibilità al dialogo. Si ringrazia il presidente di Ires Cgil Campania, Paolo Giugliano.

Va segnalato che non si è potuto tenere conto delle opinioni delle parti sociali in merito ai decreti (nn. 22-23 del 4 marzo 2015 e nn. 80-81 del 15 giugno 2015) attuativi della legge delega 10 dicembre 2014, n. 183 (cd. Jobs act) che sono stati emanati successivamente alla conclusione del presente lavoro.

Da quanto raccolto possiamo dire sin d'ora che l'attività contrattuale collettiva nel territorio campano risulta per lo più incentrata sulla detassazione del salario di produttività.

Potremmo invece definire «per obiettivi» l'attività di concertazione paritaria nel senso che si tratta di intese che mirano alla risoluzione di problemi afferenti ad ambiti circoscritti (autosufficienza, disabilità, diritto all'abitazione, tariffazione e tassazione comunale, e altri), mentre gli accordi di contrattazione sociale vantano un campo di applicazione più vasto in quanto contengono misure di intervento in settori diversi (dai programmi sul sostegno e sull'integrazione del reddito attraverso momenti di formazione e riqualificazione volti alla ricollocazione lavorativa, alle misure di agevolazione per l'accesso al credito ecc.)².

L'esito che si è raggiunto – a dire il vero non del tutto soddisfacente – ci ha stimolati a proseguire l'indagine nel tentativo di delineare la prospettiva futura della contrattazione territoriale e della concertazione in Campania, attraverso l'instaurazione di un momento di dialogo all'interno delle associazioni di rappresentanza, che, non a caso, si è rivelato il passaggio più significativo della ricerca.

2. Quale stato dell'arte per la contrattazione collettiva territoriale e di prossimità in Campania?

Per rappresentare lo stato dell'arte dell'attività contrattuale collettiva territoriale in Campania, potremmo utilizzare l'espressione «La contrattazione territoriale di produttività in Campania» a riprova del fatto che quella esistente risulta circoscritta alla materia della decontribuzione del salario di produttività.

In tale ambito sono stati sottoscritti alcuni accordi territoriali inizialmente per dare attuazione a quanto disposto dall'art. 53, d.l. n. 78/2010 (convertito con modificazioni dalla legge 30 luglio 2010, n. 122). Tra i vari, possono essere menzionati: l'«accordo sindacale territoriale» del 17 maggio 2011, tra la Confcommercio e la Federalberghi di Salerno e le organizzazioni di categoria provinciali; l'«accordo territoriale/aziendale di cui al comma

² Cfr. i *Rapporti* dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale-Ocs (Cgil-Spi) per gli anni 2010, 2011, 2012, 2013, disponibili sui siti internet: www.ires.it e www.cgil.retedelsociale.it.

1, art. 53 del d.l. n. 78/2010» del 9 settembre 2011, tra la Fondazione Don Carlo Gnocchi-onlus di Salerno e le medesime organizzazioni di categoria provinciali; l'«accordo territoriale di cui al comma 1, art. 53 del d.l. n. 78/2010» sempre tra queste ultime e le strutture sanitarie private Aiop Campania, successivamente prorogato per il periodo di imposta 2012 con accordo territoriale del 30 novembre 2011.

La materia retributiva ha continuato a essere prescelta come campo di applicazione dall'attività di contrattazione collettiva territoriale anche dopo l'approvazione dell'art. 8, d.l. n. 138/2011, benché non risulti compresa tra quelle esplicitamente indicate come oggetto di intervento della contrattazione di prossimità (mentre è citata, al comma 1, la finalità dell'incremento dei salari) e la ragione è riconducibile quasi sicuramente all'intensa normativa di regolazione a sostegno della produttività oltre che agli accordi sindacali del 16 novembre 2012 (separato) e – da ultimo – del 24 aprile 2013 (unitario) in materia di sviluppo, produttività e incremento salariale (Dell'Aringa, 2013; Lunardon, 2014; Campanella, 2013).

Tra i più recenti possono essere segnalati: l'«accordo collettivo regionale» del 16 maggio 2014 tra l'Aiop Campania e le Associazioni sindacali della Regione Campania, con il quale le parti hanno compreso nella «retribuzione di produttività» le voci retributive previste dal Ccnl del personale non medico delle strutture sanitarie; come anche, nel settore delle professioni autonome, l'«accordo territoriale» del 16 maggio 2014. Ancora, l'«accordo quadro territoriale» del 26 maggio 2014, tra la Confindustria Salerno e le confederazioni provinciali Cgil, Cisl, Uil, Ugl, applicabile alle imprese aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria nella Provincia o nel territorio di Salerno, con cui il riconoscimento dell'agevolazione fiscale in attuazione della normativa a sostegno della produttività è stato esteso a tutti i dipendenti anche «inviati in missione in virtù di contratto di somministrazione».

Più cospicua rispetto alla contrattazione territoriale si registra invece l'attività di concertazione sociale svolta in ambito regionale.

3. La contrattazione sociale nel territorio regionale...

Per quanto riguarda gli accordi negoziali di cui è parte la Regione Campania, va menzionato il «Contratto Campania» siglato il 24 ottobre 2011

da Regione, Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, che ha natura «programmatica» perché delinea con una sequenza di punti sinteticamente descritti (obiettivo, metodo di lavoro, finalità di strumenti, ambiti di interventi) il programma da realizzare per il «riavvio dell'economia locale». Nel documento di declinazione territoriale redatto dalla Segreteria generale Cisl regionale sono descritti i passaggi fondamentali del contratto regionale.

In primo luogo viene sottolineato il ruolo delle forze sociali ed economiche «non solo rivendicativo» ma «propositivo e fortemente responsabile» in base al quale «ognuno degli attori partecipa alla costruzione di quella risposta possibile» alla crisi del nostro paese attraverso «il perseguimento del bene comune».

Quanto al metodo di lavoro si prevede l'istituzione di una «cabina di regia» costituita da presidenti di Provincia e sindaci, dalle associazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative sul piano nazionale con lo scopo di definire «nuovi modelli di sviluppo della produzione, dell'occupazione e dei servizi più vicini alla comunità che insiste in quel territorio» che mirino: a) ad attrarre nuovi investimenti mediante l'individuazione delle aree da offrire come disponibili; b) a ridurre la tariffazione locale per la durata dell'investimento; c) a favorire le assunzioni dei giovani con il contratto dell'apprendistato; d) a semplificare l'iter amministrativo per la concessione delle autorizzazioni necessarie all'investimento. Nell'ambito delle politiche sociali l'obiettivo è il «recupero di risorse» che prevede l'impegno condiviso di un'azione di contrasto all'evasione fiscale «guidata da istituzioni e dai soggetti economici territoriali».

Sono poi da segnalare, in materia di apprendistato: l'accordo quadro «professionalizzante» tra Regione e parti sociali del 7 febbraio 2011 avente a oggetto la definizione dei progetti formativi da attuare nel territorio regionale conformemente a quanto stabilito dall'art. 45, legge regionale n. 14/2009; l'accordo del 18 giugno 2013 «per il rilascio della qualifica e del diploma professionale nel settore dell'artigianato della Regione Campania» rivolto all'assunzione dei giovani tra i 15 e i 25 anni che prevede «il finanziamento dei percorsi formativi con riferimento alle figure del Maestro artigiano e all'istituto della Bottega-scuola introdotti con legge regionale n. 20/2012» da erogare «in collaborazione con il sistema della bilateralità».

Restando in tema di politiche giovanili, la Regione ha siglato un Protocollo d'intesa e un Accordo di partenariato, rispettivamente, il primo con

Confedertecnica Regione Campania, il secondo con la Fondazione consulenti per il lavoro e il Consiglio provinciale dell'Ordine dei consulenti per il lavoro, ambedue volti a favorire l'occupazione giovanile anche con la promozione del Piano garanzia giovani. Nell'Intesa del 30 dicembre 2014 si sancisce l'impegno per Confedertecnica, unitamente a quello della Regione (per il tramite dell'Arilas), di promuovere momenti di formazione e informazione ai giovani per favorire l'ingresso nel mercato del lavoro attraverso azioni specifiche in materia di tirocinio e apprendistato consistenti nella «diffusione dello strumento tra i propri associati [...] supporto e assistenza nella progettazione di percorsi di apprendistato», oltre alla previsione di misure di sostegno all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità, da realizzare entro un anno dalla stipula previa verifica dei risultati raggiunti ogni due mesi, a tal fine, peraltro, istituendo un tavolo di partenariato per il monitoraggio degli interventi.

L'«Accordo di partenariato» con la Fondazione dei consulenti per il lavoro e il Consiglio provinciale dell'Ordine dei consulenti è stato concluso a livello *sia* regionale *sia* provinciale il 29 maggio 2014 (sono di contenuto analogo) e sancisce la collaborazione sinergica nello svolgimento dell'attività di intermediazione ispirata al principio di sussidiarietà per l'obiettivo comune di massimizzare i livelli di occupazione (art. 1). L'impegno per l'Ordine e la Fondazione dei consulenti è di dare «la massima divulgazione» ai propri iscritti della Garanzia giovani, quello di Regione e Provincia (in particolare la Direzione politiche per il lavoro-centri per l'impiego) di realizzare «percorsi di accompagnamento verso un tirocinio, un contratto di apprendistato o percorsi di riqualificazione professionale» anche con l'assistenza tecnica di Italia lavoro (art. 2).

Nell'ambito anticrisi si contano in prevalenza intese di concertazione con la Regione rivolte al salvataggio dell'azienda. Nell'accordo del 14 marzo 2014 per la vertenza di Napoli Futura Srl (partner Mc Donald's), si è concordato «il ricorso agli strumenti della flessibilità nell'organizzazione del lavoro, [...] con la salvaguardia dei trattamenti economici netti dei dipendenti» come misura prescelta per la continuazione dell'attività di impresa e della stabilità dell'organico occupazionale in cambio della revoca di controparte aziendale di «33 licenziamenti adottati all'esito della procedura di licenziamento collettivo *ex lege* n. 223/91 conclusa in data 21 febbraio 2014». Analogo è l'accordo del 23 dicembre 2013 sulla vertenza Ipercoo concluso con i rappresentanti delle Oo.Ss Usb e Ugl, che

pure è incentrato sull'adozione dello strumento della «flessibilità interna» per contrastare la crisi d'impresa.

Situazione più complessa per la società Indesit che ha visto la Regione Campania protagonista con la stipula di un accordo il 3 dicembre 2013 al quale hanno partecipato il ministero per lo Sviluppo economico, la Regione Marche, Indesit Company Spa, Confindustria Ancona, Confindustria Caserta e le Oo.Ss. nazionali e territoriali, con la previsione di un piano industriale articolato in più punti riguardanti, nello specifico, i temi della innovazione e ricerca, la ridisegnazione del sistema di governo e gestione centrale, la riorganizzazione delle produzioni dal punto di vista della individuazione dei poli produttivi (Fabriano, Comunanza, Caserta) e delle relative specializzazioni produttive, gli investimenti per il triennio 2014-2016. Un profilo che merita di essere posto in evidenza concerne l'impegno del ministero dello Sviluppo economico «a valutare l'utilizzo di strumenti» quali «il contratto di sviluppo e/o altro nell'ambito di quanto previsto dalle norme vigenti in materia, finalizzati a sopportare gli investimenti previsti nel Piano industriale».

3.1. ... e subregionale: un fenomeno di nicchia

Con riferimento all'attività di concertazione nel territorio sub-regionale, nel settore delle politiche sociali risulta confermata ancora la programmazione zonale di cui alla legge n. 328/2000. Una novità riguarda l'intervento dei Piani azione e coesione - Pac (aventi l'obiettivo di colmare i ritardi derivanti dalla inattuazione dei programmi cofinanziati dai fondi strutturali 2007-2013) e l'attività di microconcertazione locale con un numero (apparentemente) consistente di accordi.

I piani di zona figurano nelle linee guida della «Programmazione sociale 2013-2015» uno strumento su cui – continuare a – investire, con particolare riguardo a quattro aree di intervento: *non autosufficienza-disabilità, socio sanitario, interventi a favore della famiglia, povertà*. Sebbene il problema principale resti quello delle risorse da recuperare, al cui riguardo viene rimarcata l'urgenza di «chiarire da quale livello di governo (Comuni o Regioni)» bisognerà attendere per il futuro i finanziamenti a sostegno delle politiche sociali e sanitarie per una loro efficace integrazione. Va anche rafforzato «il rapporto dialettico tra la Regione e gli ambiti territoriali sociali» che sono i soggetti tenuti alla presentazione dei piani di zona e svolgono un ruolo di primaria importanza come «organismi intermediari in grado di inter-

ettare direttamente i fondi e gestirli» (vd. delibera Giunta regionale n. 320 del 3 luglio 2012).

Nelle suddette linee guida è inoltre prevista, sempre al fine di ottimizzare le risorse, l'integrazione dei piani sociali regionali con i piani di azione e coesione, sperimentati per colmare i ritardi derivanti dalla mancata attuazione dei programmi cofinanziati dai fondi strutturali 2007-2013, in particolare per la parte che riguarda «i servizi per la cura all'infanzia e per gli anziani». Tant'è vero che dalla lettura dei rapporti sulle concertazioni territoriali relativi ai piani di zona e ai piani di azione e coesione si evince talvolta quasi una «sovrapposizione» delle azioni programmate e/o in fase di realizzazione essendo gli ambiti sociali gli stessi per ciascuna Provincia e risultando oggetto di intervento anche per i piani di zona i settori relativi ai servizi per la cura all'infanzia e per gli anziani non autosufficienti che dovrebbero invece delimitare il campo di applicazione dei Pac. Ad ogni modo, va sottolineato che dai suddetti rapporti emerge un quadro di misure e di interventi tuttora in fase di esecuzione a dimostrazione di una concertazione che fa fatica a concludersi in veri e propri accordi. Peraltro – ulteriore aspetto da evidenziare – le materie affrontate con i piani zonali o i Pac, riguardano solo una fetta del *welfare* (famiglia, infanzia e istituzione di asilo nido, disabili, anziani), come ribadito anche nel primo report nazionale dell'Osservatorio sociale Cisl che analizza i dati relativi agli anni 2011-2012 (Cisl, 2013) dove si legge che: «Il *welfare* non si limita ormai al solo campo dell'assistenza e della sanità, ma riguarda in maniera estensiva la formazione, l'istruzione, l'ambiente, le reti, l'auto/mutuo-aiuto, l'autoimprenditorialità ecc.» (p. 23).

Alcune di queste tematiche sono difatti confluite nell'ambito di quella forma di concertazione locale che abbiamo definito «per obiettivi» in quanto risulta suddivisa in macroaree di intervento e ognuna di esse al suo interno in microaree a seconda del tipo di fabbisogno sociale emergente che ha portato alla conclusione di 852 accordi nel 2011, 884 nel 2012, 767 nel 2013, di nemmeno uno dei quali, tuttavia, è stato possibile prendere visione³.

³ Nessuno dei soggetti sindacali coinvolti nella ricerca ha fornito qualche accordo di concertazione sociale.

4. Le posizioni a confronto di Cgil, Cisl, Uil Campania, Unione industriali di Napoli

Questa seconda parte dell'indagine è incentrata sul dialogo con alcuni fra i rappresentanti regionali e provinciali di Cgil, Cisl, Uil Campania, e dell'Unione industriali di Napoli, che si sono resi disponibili, al fine di fornire al lettore un quadro di riferimento anche prospettico del sistema delle relazioni industriali nella nostra Regione, in relazione al ruolo e alla funzione della contrattazione collettiva decentrata, ai limiti e ai problemi legati al suo decollo, al ruolo della concertazione sociale territoriale. Segue una sintesi delle opinioni raccolte⁴.

La Cgil si dichiara favorevole al decentramento contrattuale se ci si riferisce alla *contrattazione integrativa di livello provinciale* e sempre che si parli di contratti «in aggiunta e integrazione» – dunque in senso migliorativo – del contratto nazionale il quale resta l'unico e insostituibile punto di riferimento (Gandiglio, 2013). Nei confronti della *contrattazione territoriale di prossimità*, a una iniziale, e per nulla inaspettata, chiusura sull'art. 8, d.l. n. 138/2011, all'esito di una lunga dialettica, ribadisce il dissenso nei confronti del livello aziendale di prossimità mentre si profilano margini di apertura per quella territoriale. Quella in azienda – si sottolinea – «causa effetti distorti della concorrenza fra le imprese e di balcanizzazione dei diritti dei lavoratori» mentre «su quella territoriale forse si può ragionare a certe condizioni». Deve essere «funzionalizzata al raggiungimento di obiettivi precisi e individuati» e dovrebbe svolgersi in maniera «controllata» vale a dire con una verifica periodica degli esiti raggiunti. Inoltre, dovrebbe essere funzionale ad allargare la base associativa attraverso l'estensione del livello di sindacalizzazione nelle piccole e piccolissime imprese nelle quali il sindacato non c'è – ma neppure è voluto – mediante la pratica referendaria per la misura della rappresentatività. Qui, tuttavia, sorge un altro problema – che, come vedremo, è stato avanzato nei medesimi termini dall'Unione industriali – ovvero la realizzazione di un substrato produttivo necessario per favorire l'implementazione della contrattazione sul territorio. Occorre, in altri termini, una «visione strategica del territorio» per la quale si richiede la chiamata in causa di altri soggetti come gli enti pubblici, i quali dovrebbero svolgere il proprio ruolo esercitan-

⁴ Le risposte (o parti di esse) talvolta sono riportate con il virgolettato.

do le funzioni che gli vengono riconosciute nel rispetto delle reciproche competenze.

Volendo essere più precisi «per promuovere occupazione serve il “luogo di produzione” cioè politiche industriali. In Italia abbiamo turismo, menti (che significa innovazione non solo tecnologica), prodotti di qualità. Manca una visione strategica del paese che serve al sindacato quando gli si chiedono sacrifici».

D'altronde, la difficoltà maggiore per la Cgil in questo momento è la situazione di dissesto finanziario in cui si trovano le aziende che preclude qualsiasi trattativa su temi che non siano il licenziamento e la retribuzione. Solo su questo si fa contrattazione e, al riguardo, la detassazione sul salario di produttività ha un ruolo marginale, «non risolve il problema».

Sul funzionamento della logica partenariale intrinseca all'attività di contrattazione sociale in senso analogo non si manifesta ottimismo. I motivi attonano anche in questo caso all'assenza di una base locale valida dal punto di vista produttivo e istituzionale e politico. Viene ribadito, con fermezza, infatti, il problema urgente della identificazione dei ruoli, della definizione dei compiti e delle funzioni spettanti a organismi di rappresentanza e a istituzioni di governo locali. Sotto questo aspetto, poi, guardando alle neoistituite città metropolitane, traspare molto scetticismo sulla eventuale configurazione di un livello confederale territoriale metropolitano «perché in Campania c'è un problema di numeri: il bacino metropolitano di Napoli comprende una miriade di piccoli comuni con scarsissime capacità di interazione»; pertanto è dato supporre che «l'istituzione delle città metropolitane nella migliore delle ipotesi lascerà inalterata l'attuale struttura delle confederazioni provinciali».

Anche per la Uil è indiscutibile, a rigore, l'operatività della contrattazione collettiva su due livelli e il funzionamento del *secondo, provinciale di categoria*, su rinvio del nazionale. L'organizzazione su base categoriale è ben consolidata nel senso di essere molto verticalizzata e ciò spiega come e perché «ci si muova entro quanto demandato dal contratto nazionale».

Di contrattazione di prossimità territoriale *ex art. 8, d.l. n. 138/2011*, si discute in relazione ai decreti attuativi del Jobs act, come pure della possibilità di ricorrervi in azienda; tuttavia, quanto al suo utilizzo, si è ancora un po' lontani dal definirne modalità e ambiti di applicazione. Si contesta, infatti, la difficoltà di far entrare il sindacato nelle unità di impresa piccole, si fa presente la necessità impellente di ridurre il personale, lo sta-

to di crisi in cui versano molte realtà produttive, la difficoltà di svolgere l'azione sindacale di tutela dei diritti dei lavoratori, in un contesto politico e sociale, com'è noto, di «scarsa riconoscibilità dei corpi intermedi». Che il sindacato ne sia «vittima» è un dato di fatto oramai inconfutabile su cui più volte viene riportata l'attenzione durante la conversazione, unitamente all'affermazione del proprio ruolo di «organo a tutela dei lavoratori» e della opportunità che ciascuno svolga la sua parte nel governo dell'economia e del mercato del lavoro. Ci si riferisce ovviamente al ruolo degli enti provinciali e comunali che in ambito locale – anche – la Uil riscontra essere poco attivo e non adeguatamente responsabilizzato sui problemi afferenti i singoli territori dal punto di vista della crescita economica e occupazionale oltre che sul versante dell'assistenza e della sicurezza sociale dove si registra un elevato tasso di disfunzionamento dei servizi al cittadino. «Non è solo al sindacato – si rimarca – che si deve chiedere di promuovere tutele attive e passive a livello localistico». E la conseguenza, non difficile da immaginare, è quella di una scarsa propensione alla messa in atto di modelli negoziali di partenariato misto come quello della contrattazione sociale territoriale.

La novità particolarmente interessante riguarda la presentazione, peraltro recente (risale allo scorso marzo 2015), di una «Proposta per una nuova struttura e una nuova politica della contrattazione collettiva» nella quale viene prospettato un cambiamento importante nella configurazione del sistema attuale di contrattazione collettiva.

Si tratta di una proposta di carattere politico rivolta dalla Uil alla Cgil e alla Cisl per «lavorare insieme a un progetto comune da portare al confronto con il sistema delle imprese e con il governo». Il documento mantiene l'articolazione della contrattazione su due livelli che devono essere tra loro «complementari» nel raggiungimento dei seguenti obiettivi: «Aumento del Pil, produttività, rilancio dei consumi»; e precisa che la contrattazione di secondo livello (aziendale o territoriale) «è indispensabile a integrare le disposizioni del Ccnl e ad adattarle alle diverse situazioni».

Più in particolare, nel premettere che il sistema di contrattazione collettiva «deve adeguarsi al mutare della società, dell'economia e del lavoro» la proposta mira a rendere il secondo livello «variabile» nel senso di concepirlo in termini di risposta e di adeguamento progressivo alle suddette esigenze.

Nella nuova configurazione, il sistema di contrattazione collettiva cosiddetto «a geometria variabile» diventa uno strumento negoziale innovativo

per la scelta di condizionare «l'aumento contrattuale al Pil» prevedendone una parametrizzazione «per i diversi livelli retributivi» (punto 2). Ciò vuol dire «legare la dinamica salariale alla produttività del paese» e prima ancora «a quella dell'azienda di cui il lavoratore deve iniziare a sentirsi parte».

Il cambiamento culturale che si intravede nel documento consiste nel concepire la politica del salario non in funzione di garanzia bensì di «adeguamento al prodotto interno lordo». Ad essa viene infatti attribuito – come si continua a leggere nella proposta – un «triplice ruolo»: «*proattivo*, per contribuire all'espansione della domanda interna e per contrastare le pressioni deflative dell'economia nazionale; *propulsivo*, per stimolare la competitività delle imprese e la loro capacità di creare lavoro stabile e qualificato; *produttivo*, per valorizzare la remunerazione dell'apporto individuale e collettivo dei lavoratori» (punto 1).

Lo slittamento della contrattazione sul Pil – cioè sulla capacità di produrre – è indice di una spinta al decentramento che emerge anche lì dove si prevede una «doppia e alternativa regolazione normativa: l'una completa e dettagliata da applicare nelle imprese che non praticino la contrattazione di secondo livello, l'altra più semplice e generale, da integrare e/o modificare in sede aziendale o territoriale, in ragione delle specifiche esigenze negoziali delle parti» e «non – si badi bene – a garanzia delle parti».

La Cisl si dichiara apertamente «a sostegno» della *contrattazione territoriale* e di *proximità* e afferma che: «L'art. 8, d.l. n. 138/2011, va modulato sul rapporto e sull'organizzazione del lavoro, non in entrata, né tantomeno in uscita». Con riguardo alla contrattazione sociale il sindacato vanta una discreta esperienza con i piani di zona mentre l'attività di partenariato locale è circoscritta ad ambiti di materie determinate.

«La contrattazione e la concertazione devono camminare su binari paralleli» – si fa presente – perché perseguono obiettivi diversi che tuttavia «convergono nello scopo comune di concorrere allo sviluppo produttivo e occupazionale e alla tenuta delle politiche sociali nel nostro paese». Ciò significa, a parere della Cisl, «recuperare il consenso sociale» che ha un ruolo insostituibile nelle dinamiche istituzionali ma che mai verrà preso in considerazione se non ci si muove nella direzione «di ripensare alla funzione» che il sindacato deve svolgere. La quale «non deve smettere di rivendicare» la tutela dei diritti del lavoratore ma «deve rinnovarsi» perché lo impone la realtà sociale ed economica. «Uscire dal proprio ruolo e sforzarsi di comprendere cosa serve, di cosa ha bisogno l'interlocutore, è necessario per raggiungere il

compromesso, e questo è un passo dovuto ai lavoratori che rappresentiamo prima che a chiunque altro».

Anche sulla programmazione negoziata non si riscontra un radicale pessimismo. È sotto gli occhi di tutti che questo metodo non ha funzionato granché ma la risposta a una probabile rivisitazione dello strumento «è possibilista» e, al riguardo, «il contratto d'area rappresenta la figura con i profili più promettenti: l'intesa sindacale e il protocollo di legalità».

Con riferimento alla contrattazione sociale territoriale merita di essere posto in rilievo un aspetto che attiene all'organizzazione strutturale di livello territoriale predisposta dall'organismo sindacale.

Di fronte alla «difficoltà di mappare e di monitorare il territorio campano dal punto di vista dell'individuazione del fabbisogno sociale e della fattibilità degli interventi da compiere», con riferimento alla possibilità «di realizzare buone pratiche di *welfare* di comunità», la Cisl ha istituito, sempre nell'ottica della territorializzazione, dunque direttamente sul territorio, le figure del «concertatore sociale di zona» (per l'ambito comunale) e del «concertatore provinciale» che operano in regime di sussidiarietà con il «concertatore regionale». Questa divisione dal basso (co)risponde alla ripartizione dei singoli dipartimenti a livello regionale, provinciale e comunale che hanno competenze nella materia delle politiche sociali.

L'Unione industriali della Provincia di Napoli si mostra estremamente favorevole alla *contrattazione territoriale* e di *prossimità* propendendo per l'applicazione dell'art. 8, d.l. n. 138/2011, così come modificato dalla legge n. 148/2011, anche in azienda. Il problema, anche qui ribadito, è quello dell'esigenza delle aziende di ridurre il personale e il costo del lavoro. Non c'è spazio in questo momento, a dire dell'Unione, per discutere d'altro che non sia come e quanto licenziare e/o che riguardi i livelli di retribuzione. «Il futuro della contrattazione collettiva è destinato a ruotare intorno ai costi retributivi, è questo il problema delle aziende». Nel lungo periodo l'auspicio è che la contrattazione di prossimità si diffonda ma sulla possibilità di allargare la propria base associativa per comprendere al suo interno la miriade di piccole e piccolissime aziende diffuse in ambito sub-provinciale le perplessità sono molte. La contrattazione territoriale e di prossimità stenta a emergere e neppure la si promuove (come peraltro la concertazione sociale) perché – si sostiene – «non c'è aggregazione né da parte datoriale né sindacale, manca il fattore aggregante», per capirci mancano le condizioni. Uno strumento di sviluppo che poteva funzionare ma sul quale pure ci si è arresi – si afferma – è la program-

mazione negoziata, e la ragione sta nelle «troppe risorse inutilizzate». Qualsiasi rivisitazione non è da escludere ma «è compito del legislatore».

5. Una breve nota di chiusura: quali prospettive per il futuro?

Da una prima e sommaria lettura delle risposte fornite è già possibile farsi un'idea di quale sia nella Regione Campania la situazione per il sistema di relazioni industriali decentrato al livello territoriale, in particolare dopo l'Accordo del 28 giugno 2011 e l'art. 8, d.l. n. 138/2011 (Ferraro, 2014).

A fronte di un dato empirico palesemente scarno per quel che riguarda il grado di applicazione della contrattazione territoriale anche di prossimità e un po' più corposo, invece, per quanto concerne la diffusione della concertazione sociale territoriale, nonostante secondo la Cgil si possa parlare di contrattazione territoriale di prossimità «in previsione futuristica», il ricorso all'utilizzo dei contratti territoriali eventualmente di prossimità, nel territorio campano, si prospetta nel complesso più positivo di quel che lo stato dell'arte faccia supporre.

In primo luogo – e più specificatamente – non è stato prospettato il problema di una verifica della rappresentanza e rappresentatività a livello territoriale (sul punto, si veda Carrieri, 2014), e neppure si è ipotizzato un concorso/confitto nell'applicazione dei contratti territoriali con quelli aziendali (Tosi, 2013 e 2014) in quanto – fatta eccezione per l'organo provinciale di Confindustria – la posizione espressa nei confronti della contrattazione di prossimità aziendale è unanimemente di sfavore⁵ mentre per quella territoriale l'uso in deroga andrebbe circoscritto al solo rapporto di lavoro, senza incidere sulla flessibilità in entrata né su quella in uscita.

Nelle intenzioni di ciascun organismo di rappresentanza – sia pure in misura di gran lunga maggiore nella Cisl e (anche) nella Uil – è emerso, dunque, il progetto di «valorizzare la dimensione territoriale» nell'ottica di una «diversificazione graduale» della regolazione del lavoro e con una rilevanza delle finalità perseguite tutt'altro che «secondaria» (L. Zoppoli, 2014: p. 13), che possiamo definire piuttosto *costitutiva* dell'accordo territoriale di prossimità.

⁵ Abbiamo raccolto testimonianza (verbale) di qualche accordo di prossimità aziendale separato (inedito).

Il distacco tra il dato storico (empirico) che attesta una contrattazione di territorio *in fieri* quasi inesistente e quello teorico che è emerso in sede di confronto con ciascuno degli organismi sindacali, che, al contrario, non nasconde le potenzialità dello strumento di prossimità, sia pure ribadendo la necessità di avere certezza sulle finalità, porta a due brevissime conclusioni. La prima è che, stando così le cose, è riduttivo leggere nella contrattazione di prossimità territoriale la volontà del legislatore di attuare una stagione di politica legislativa fondata sul «potere deregolativo delle negoziazioni territoriali» (L. Zoppoli, 2014: p. 13); la seconda evidenzia una sensibilizzazione crescente del sindacato sui temi della contrattazione decentrata territoriale e dell'art. 8, d.l. n. 138/2011 (convertito con modificazioni dalla legge n. 148/2011), e sul problema, assai delicato e più che mai attuale, della funzionalizzazione del contratto collettivo in relazione al quadro nazionale delle esigenze economico-produttive, occupazionali e di tutela sociale, che è definitivamente mutato.

Entrambe le conclusioni risultano avvalorate dalla consapevolezza – acquisita durante lo svolgimento di questa ricerca – che in alcuni sindacati, per adesso particolarmente in seno alla Cisl e alla Uil (ma la Cgil non è troppo lontana), sta maturando il convincimento che in una fase storica di scarsa riconoscibilità istituzionale dei corpi intermedi la prospettiva di ripensare al ruolo e alla funzione da svolgere in direzione del decentramento territoriale, appare una delle poche possibilità, forse, di non perdere il consenso sociale.

Va evidenziata, poi, la rivendicazione di ruoli e competenze in nome della necessità, oramai divenuta impellente, di chiamare gli organi pubblici del governo locale all'assunzione definitiva delle proprie responsabilità. Ha le sembianze di un vero e proprio appello, quello invocato dagli organismi sindacali e datoriali, più volte ribadito, in modo accorato, quasi a voler giustificare, molto velatamente, la mancanza di intraprendenza sul territorio vuoi a contrattare tutele e diritti, vuoi a cooperare secondo la logica del compromesso sottesa a qualsivoglia dinamica concertativa.

Suscita tuttavia qualche perplessità, tra tutte, la risposta a tratti «interlocutoria» dell'organismo datoriale provinciale, tale da essere percepita, a momenti alterni, come un celato disinteresse, o come una debolezza culturale. Quando si è ribadito, da parte nostra, a mo' di provocazione, che le difficoltà economiche e finanziarie attuali non debbono né possono costituire un alibi, sicché limitarsi a chiamare in causa le controparti, siano esse asso-

ciative o politiche, porta solamente a rafforzare il proprio grado di «dereponsabilizzazione» inaccettabile in una fase storica di straordinaria difficoltà che richiede un impegno altrettanto straordinario, l'Unione ha contestato la mancanza del «fattore aggregante» inteso come condizioni socio-ambientali, produttive ed economiche, utili e necessarie per lo sviluppo di un'area.

A questo punto, però, fermo restando che rimane prioritaria nell'agenda politica l'esigenza di stabilire un quadro nazionale di politiche industriali volte ad attrarre gli investimenti, bisogna chiedersi «chi» debba cooperare alla costruzione del suddetto fattore aggregante insieme alle amministrazioni provinciali e comunali se non – anche – gli organismi associativi sindacale e datoriale. Riteniamo, perciò, tutt'altro che «miope» – come ha sostenuto ancora l'associazione degli industriali – «focalizzare l'attenzione sui territori piuttosto che guardare alla prospettiva di una possibile internazionalizzazione dei mercati» giacché se non si rafforzano i singoli territori l'intero paese non trova la condizione di omogeneità produttiva e finanziaria necessaria per internazionalizzare la propria economia (Berta, 2013; D'Arcangelo, 2012: pp. 245-250).

Riferimenti bibliografici

- Berta G. (2013), *Le rappresentanze imprenditoriali nel cambiamento delle relazioni industriali. Due dialoghi con Gustavo Bracco e Giuseppe Gherzi*, in M. Carrieri, T. Treu (a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, pp. 435-454.
- Campanella P. (2013), *Decentramento contrattuale e incentivi retributivi nel quadro delle politiche di sostegno alla produttività del lavoro*, in *Wp Csdle «Massimo D'Antona».IT* - 185, pp. 1 ss. e in *Prisma. Economia Società Lavoro*, 2014, n. 1, pp. 53-78.
- Carrieri M. (2014), *La lunga fuoriuscita dall'incerta rappresentanza: un approdo finalmente solido?*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 143, pp. 549-562.
- Cella G.P. (2013), *Produttività e relazioni industriali*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 138, pp. 285-292.
- Cisl (2013), *La concertazione territoriale: l'equità in un nuovo welfare. Primo Report nazionale della banca dati dell'Osservatorio sociale Cisl*, Edizioni Lavoro.

- D'Arcangelo L. (2012), *Contrattazione territoriale e sviluppo locale*, Torino, Giappichelli.
- Dell'Aringa C. (2013), *L'accordo sulla produttività: quali prospettive per competitività e salari?*, in *Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, n. 138, pp. 293-302.
- Ferraro G. (2014), *Sul rinnovato «sistema di relazioni industriali»*, in L. Zoppoli, A. Zoppoli, M. Delfino (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 295-314.
- Gandiglio M. (2013), *Le rappresentanze sindacali nel cambiamento delle relazioni industriali. Due dialoghi con Bruno Manghi e Guglielmo Epifani*, in M. Carrieri, T. Treu (2013, a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, pp. 455-479.
- Lunardon F. (2014), *I contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello negli accordi interconfederali 2009-2013*, in *Prisma. Economia Società Lavoro*, n. 1, pp. 35-52.
- Rapporti dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale-Ocs (Cgil-Spi) per gli anni 2010, 2011, 2012, 2013*, disponibili sui siti www.ires.it e www.cgil.retedelsociale.it.
- Tosi P. (2013), *Gli assetti contrattuali tra tradizione e innovazione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, pp. 506-549.
- Tosi P. (2014), *«Territoriale» e «aziendale» nella contrattazione collettiva di 2° livello*, in L. Zoppoli, A. Zoppoli, M. Delfino (a cura di), *Una nuova costituzione per il sistema di relazioni sindacali?*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 385-393.
- Zoppoli L. (2014), *Valori e regole delle negoziazioni territoriali*, dattiloscritto, relazione al Convegno nazionale Aisri su *Concertazione e contrattazione territoriale*, Trento, 3-4 ottobre, il cui video si trova su www.dirittisocialitrentino.it/?p=6094.

ABSTRACT

Il contributo contiene i risultati di una ricerca empirica sull'andamento della contrattazione collettiva territoriale e della concertazione sociale nella Regione Campania che è stata condotta in due tempi. Dapprima con l'analisi del dato statistico che ha evidenziato un'attività di contrattazione collettiva sul territorio alquanto modesta incentrata sulla detassazione del salario di produttività e una concertazione sociale di livello regionale e subregionale più significativa nell'ambito delle politiche del lavoro giovanili e in alcuni settori del welfare. L'indagine è proseguita nel dialogo con alcuni rappresentanti dei rispettivi organi associativi, sindacale e datoriale le cui posizioni sono riportate nell'ultima parte dello scritto.

TERRITORIAL BARGAINING AND SOCIAL CONCERTATION IN THE CAMPANIA REGION: FIRST RESULTS OF A SURVEY

The contribution contains the results of an empirical study on the progress of territorial collective bargaining and social concertation in the Campania region which was conducted in two stages. First have been analyzed statistical data, which showed a rather modest activity of collective bargaining on the territory, mainly focused on the reduction of productivity payroll taxes, as well as social partnerships at regional and subregional level focused on policies for youth employment and welfare issues. The results achieved, not entirely satisfactory, have stimulated to continue the investigation through interviews with some representatives of trade unions and employers' associations, whose positions are shown in the last part of the work.

Sozialpartnerschaft trentina. Concertazione territoriale e sviluppo della contrattazione decentrata

Franco Ianeselli, Alberto Mattei*

1. Introduzione

L'esperienza sindacale nella provincia autonoma di Trento si è caratterizzata negli ultimi decenni per l'elevato grado di coinvolgimento delle parti sociali nella definizione delle politiche pubbliche nei campi del lavoro, del sociale e dello sviluppo.

In un recente lavoro di puntuale ricostruzione delle caratteristiche di questo metodo di coinvolgimento e dei risultati da esso prodotti nella sfera delle *policies* (Vergari, 2014), si è scelto, per definire tale processo, il concetto di «concertazione sociale». Nello stesso convegno dell'Aisri – Associazione italiana di studio delle relazioni industriali –, tenutosi a Trento il 3 e 4 ottobre 2014, forme di coinvolgimento del tipo di quella che si va a descrivere in queste pagine sono state classificate come «concertazione e contrattazione territoriale»¹.

In questo contributo sulle vicende trentine si è scelto di utilizzare, fin dal titolo, il termine *Sozialpartnerschaft*. Non si tratta della semplice traduzione in tedesco di *social partnership*. Il richiamo è, infatti, all'esperienza austriaca, dove *Sozialpartnerschaft* sta a indicare il sistema di cooperazione volontaria tra il governo e i principali gruppi di interesse sulle politiche economiche e sociali, istituito nel secondo dopoguerra e tuttora operante²: si tratta di un sistema sicuramente «eccezionale» nel panorama europeo (Gumbrell-Mc-

* Franco Ianeselli è segretario generale della Cgil del Trentino; Alberto Mattei è assegnista di ricerca in Diritto del lavoro presso l'Università di Verona e collaboratore della Cgil del Trentino.

¹ Tra gli altri, con specifico riguardo al contesto trentino, la relazione introduttiva di Zoppoli e le conclusioni di Treu (2014). Il video del convegno dell'Aisri si trova sul sito www.dirittisocialitrentino.it/?p=6094.

² In proposito sui siti austriaci: www.oesterreich.com/wirtschaft/organisationen/sozialpartnerschaft e www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/investieren-in-oesterreich/arbeit-und-beruf/sozialpartnerschaft.en.html.

Cormick, Hyman, 2013: pp. 15-16), dove il corporatismo è sì strutturato su base volontaria e non di legge, ma poggiando sulla presenza di istituzioni pubbliche, le Camere (*Kammern*), con adesione obbligatoria dei lavoratori (*Arbeiterkammer*) e dei datori di lavoro (*Wirtschaftskammer*).

Il corporatismo austriaco si sviluppa prevalentemente sul piano nazionale piuttosto che nei singoli territori (*Bundesländer*), ma la sua eco risuona nelle pratiche e nelle riflessioni sul dialogo sociale nelle due province autonome a sud del Brennero, Alto Adige/Südtirol e Trentino³. Inoltre, se l'espressione *Sozialpartnerschaft* appartiene pienamente al dibattito pubblico sudtirolese⁴, si ritiene che l'intensità della concertazione territoriale in Trentino negli ultimi decenni sia stata tale da rendere questo territorio più simile al vicino austriaco che non al resto d'Italia.

Inoltre, l'istituzione nel 2011 dell'Euroregione tra Tirolo austriaco, Alto Adige e Trentino rafforza questa convinzione. Il Gruppo europeo di cooperazione territoriale è un organismo dotato di personalità giuridica pubblica con l'obiettivo di «favorire i legami economici, sociali e culturali tra le rispettive popolazioni» dei tre territori, come afferma l'art. 5 della Convenzione istitutiva⁵.

La contaminazione, anche sul terreno delle pratiche di dialogo sociale, sembra dunque destinata a crescere. In questi termini, il contributo mira, mediante un approccio storico, a delineare i caratteri del collegamento tra concertazione territoriale e sviluppo della contrattazione decentrata: si prende in considerazione il ventennio settanta-ottanta con il significativo intervento pubblico, a partire dalla legge provinciale n. 19 del 1983 istitutiva dell'Agenzia del lavoro (par. 2); in seguito vengono prese in considerazione le misure che sono state adottate negli anni novanta-duemila e che hanno visto un ridefinirsi delle competenze da parte della Provincia, in particolare, in materia di lavoro e welfare, fino alla delega in materia di ammortizzatori sociali del 2009 (par. 3); infine, come rilievi conclusivi, vengono svolte al-

³ Al riguardo alla seguente pagina dell'Istituto per la promozione dei lavoratori di Bolzano: www.afi-ipl.org/files/it/newsletter/ipl-newsletter_27.pdf.

⁴ Il 69,41 per cento della popolazione in Alto Adige/Südtirol è di madrelingua tedesca, il 4,53 di madrelingua ladina, il 26,06 di madrelingua italiana; al riguardo alla seguente pagina della Provincia autonoma di Bolzano: www.provincia.bz.it/astat/it/popolazione/458.asp?News_action=4&News_article_id=396331.

⁵ Consultabile alla seguente pagina: www.europaregion.info/downloads/Euregio-EVTZ-Statut-GECT-statut-CastelThun-20110614.pdf.

cune considerazioni, tra le altre cose, sugli sviluppi attuali della contrattazione bilaterale su impulso della concertazione trilaterale (par. 4).

2. Gli anni settanta e ottanta: il consolidamento dell'intervento pubblico

Occorre, innanzitutto, partire, secondo una cronologia storica, dalle radici della compartecipazione alle politiche pubbliche del lavoro nel contesto trentino, dopo le fasi della contestazione sia del movimento studentesco, di cui Trento è stata sicuramente protagonista nel panorama nazionale, sia del movimento operaio.

Si tratta di processi che sono corsi in parallelo: come hanno ammonito le analisi storiche, l'esperienza sindacale trentina non va letta come un mero riflesso del movimento di contestazione giovanile (Fait, Zanella, 1979). Si deve, infatti, a figure di sindacalisti (tra i quali spiccano, sul versante Cgil, Ugo Panza, Flavio Berti e Gianni Cretti) il merito e l'abilità di aver saputo portare il movimento sindacale, a partire dagli anni settanta, verso processi di contrattazione territoriale volti allo sviluppo economico e sociale del territorio (Micheli, Dorigatti, 2006).

Anche per opera di questo collegamento, è nata la spinta legislativa verso le politiche del lavoro, a cui hanno contribuito in maniera significativa l'allora presidente della Provincia autonoma di Trento, Flavio Mengoni, e il giuslavorista Mario Napoli, professore al tempo all'Università degli studi di Trento, nonché primo presidente dell'Agenzia del lavoro di Trento.

Si deve, infatti, al legame virtuoso tra più attori istituzionali a livello territoriale, l'elaborazione della legge provinciale n. 19 del 1983, denominata «legge provinciale sul lavoro» riguardante, nel sottotitolo, l'«organizzazione degli interventi di politica del lavoro». Tra le finalità del testo normativo, spicca, al primo articolo, l'obiettivo «di rendere effettivo il diritto al lavoro e l'elevazione professionale dei lavoratori ai sensi degli articoli 1, 4 e 35 della Costituzione» ricercando – e qui si esprime in maniera chiara la *Sozialpartnerschaft* trentina – «la partecipazione delle forze sociali e particolarmente delle organizzazioni sindacali, imprenditoriali e professionali».

Già da questa prima norma, è evidente il metodo di governo che caratterizza la politica del lavoro del Trentino inserita, come recita la stessa legge, «nella politica di sviluppo economico-sociale territoriale, armonizzata

con gli interventi di politica settoriale, finalizzata al mantenimento e potenziamento dei livelli occupazionali»: un metodo concertativo che corresponsabilizza gli attori territoriali, siano essi istituzionali, sociali ed economici (Varesi, 1987; Napoli, 1988; Vergari, 2014). Ne è esempio la partecipazione di costoro sia all'interno della Commissione provinciale per l'impiego, nella quale siedono appunto come componenti sei rappresentanti dei lavoratori e sei degli imprenditori designati dalle organizzazioni sindacali e professionali maggiormente rappresentative (art. 6, comma 1); sia all'interno dell'Agenzia del lavoro, che fornisce alla Commissione «l'assistenza tecnica per lo svolgimento nonché per l'elaborazione del piano di interventi di politica del lavoro», e che ha come componenti del Consiglio di amministrazione tre rappresentanti dei lavoratori e tre degli imprenditori designati dalla Commissione provinciale per l'impiego (art. 9).

Nasce in questo periodo, proprio a fronte della crisi economica-occupazionale che ha investito l'economia territoriale, l'ideazione, la progettazione e la gestione condivisa del cd. Progettone, strumento di politica attiva del lavoro per sostenere i lavoratori espulsi dal mondo del lavoro.

Si tratta di un intervento che costituisce un vero e proprio caposaldo delle politiche del lavoro in Trentino: i lavoratori «anziani» licenziati per ragioni economiche, terminati gli ammortizzatori sociali vengono assunti da cooperative di produzione e lavoro convenzionate con la Provincia e impiegati in attività di valorizzazione e recupero ambientale (sentieri, piste ciclabili ecc.) fino al raggiungimento dell'età minima pensionabile (Mattei, 2015)⁶.

⁶ L'innalzamento dell'età di pensionamento, accompagnato dall'aumento dei licenziamenti economici negli anni della grande crisi, hanno però reso necessari due importanti interventi di manutenzione/revisione del Progettone, nel 2011 e nel 2013. I requisiti per l'accesso al Progettone, precedentemente fissati a 50 anni per gli uomini e a 45 anni per le donne al momento del licenziamento, sono ora costituiti da un numero di anni mancanti alla pensione al termine dell'ammortizzatore sociale inferiore a 10, con un'età anagrafica al momento del licenziamento pari a 49 anni per le donne e 53 per gli uomini. Se il Progettone – che permette di portare alle pensioni con un rapporto di lavoro subordinato e una retribuzione di poco più di 1.000 euro al mese la maggior parte dei lavoratori *senior* espulsi dal mercato del lavoro (più di 1.200 persone nel 2014) – viene comunemente considerato un fiore all'occhiello delle politiche del lavoro trentine, la necessità di ulteriori azioni per garantirne la sostenibilità finanziaria è stata posta dalla Giunta provinciale. Il confronto con le organizzazioni sindacali è in corso mentre si sta scrivendo questo contributo.

3. Gli anni novanta e duemila: le forme della concertazione

Il costante riconoscimento del ruolo delle parti sociali come attori corresponsabili a livello territoriale accompagna l'evolversi delle politiche pubbliche trentine.

A fini ricostruttivi, si ritiene utile riprendere una recente classificazione delle forme di concertazione in Trentino, elaborata dal dirigente del Servizio lavoro della Provincia autonoma di Trento Sergio Vergari (2014), attraverso la quale, per la prima volta, si è provato a riordinare entro una cornice teorica quanto avvenuto nel corso degli anni, distinguendo i diversi tipi di concertazione secondo i poteri riconosciuti alle parti sociali.

La forma più risalente è definita «consultivo-decisoria», contraddistinta dalla partecipazione delle parti sociali agli organi collegiali paritetici deputati a formulare proposte di decisioni pubbliche o a esprimere pareri, anche vincolanti. Se i contenuti della legge provinciale n. 19/1983 sopra richiamata rappresentano sicuramente il modello di questo primo tipo di concertazione, esperienze successive avviate nel corso degli anni novanta ne rappresentano un'applicazione (es.: il Tavolo per lo stato sociale e le politiche di cittadinanza, il Tavolo per gli appalti e il Comitato paritetico di coordinamento in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro).

La seconda forma è quella che vede attribuito alle parti sociali un ruolo «negoziante nel processo di formazione delle decisioni pubbliche». Il riferimento è all'esperienza dei patti territoriali negli anni novanta e, molto più di recente, alle procedure negoziali introdotte nel 2010 mediante l'articolo 14-*bis* della legge provinciale 6 del 1999, con il quale le organizzazioni sindacali sono coinvolte nella sottoscrizione di accordi sugli impegni organizzativi e occupazionali con le imprese che beneficiano di contributi alla ricerca da parte dell'ente pubblico (anche Bolego, 2014; Mattei, 2014).

Rientrano in questa forma di concertazione i protocolli triangolari su sviluppo e coesione sociale. I due più recenti meritano una segnalazione: il protocollo territoriale sulla produttività del dicembre 2012 è stato sottoscritto unitariamente, a differenza dell'omonimo accordo nazionale che aveva avuto un esito separato poche settimane prima, mentre il patto per lo sviluppo economico e il lavoro dell'aprile 2014 è stato sottoscritto in piena controtendenza rispetto all'abbandono delle intese concertative al livello nazionale.

Una terza forma di concertazione, infine, riguarda la più generale parteci-

pazione degli attori sociali alla produzione degli atti generali di programmazione della politica provinciale e, soprattutto, al processo di formazione delle leggi, «quantunque non sempre formalizzata all'interno di percorsi precostituiti ovvero alimentata da vincoli normativi» (Vergari, 2014: p. 116).

In questi cenni di ricostruzione della concertazione trentina a partire dagli anni novanta, è poi importante richiamare due passaggi che paiono particolarmente rilevanti per il futuro del dialogo sociale nel territorio, come si dirà meglio nel prosieguo (vd. par. 4).

Infatti, se finora l'analisi della *Sozialpartnerschaft* trentina ha voluto dire coinvolgimento delle parti sociali nella produzione delle politiche pubbliche provinciali, il progetto di sviluppo della previdenza complementare attuato mediante la legge regionale n. 3 del 1997⁷ ha una natura diversa. La Regione, mediante la fornitura di servizi ai fondi di previdenza complementare convenzionati con la controllata Pensplan Centrum, promuove e facilita la produzione di welfare integrativo territoriale a opera delle parti sociali, che nel 1998 hanno costituito il fondo negoziale Laborfonds. Con 115.000 iscritti e oltre due miliardi di euro di patrimonio Laborfonds è attualmente il quarto fondo pensione chiuso in Italia: nel 2013 il Consiglio di amministrazione del fondo ha deciso di investire una quota del suo patrimonio – fino a un limite massimo di 125 milioni di euro – in un «fondo strategico» guidato dall'ente pubblico per la realizzazione di investimenti all'interno del territorio regionale⁸.

Il secondo passaggio che si ritiene particolarmente rilevante è avvenuto con l'Accordo sottoscritto il 30 novembre 2009 a Milano dagli allora ministri Giulio Tremonti e Roberto Calderoli con il presidente trentino Lorenzo Dellai e che ha ridefinito i rapporti finanziari tra la Provincia autonoma e lo Stato, con la modifica del Titolo VI dello Statuto speciale. Coerentemente con un'impostazione di lunga data, nell'accordo la Provincia ha assunto maggiori oneri finanziari ottenendo però in cambio due nuove competenze in campi giudicati strategici: quello del sapere, con la delega alla Provincia delle funzioni relative all'Università di Trento; quello del lavoro, attraverso la delega di funzioni in materia di ammortizzatori sociali (Colasanto, 2014).

⁷ Si noti che stiamo parlando di legge regionale. Il secondo Statuto di autonomia (1972) è sì centrato su competenze riservate alle due Province autonome di Trento e di Bolzano, ma la competenza in materia di previdenza integrativa è attribuita alla Regione autonoma Trentino-Alto Adige/Südtirol.

⁸ Maggiori dettagli su questo progetto si trovano all'indirizzo: www.laborfonds.it/medialmateriale-info/Informativa-investimenti-locali.pdf.

L'attenzione si concentra nel presente contributo su quest'ultimo ambito. La scelta di costruire un sistema territoriale di protezione sociale è stata assunta quando la possibilità di una riforma nazionale sembrava remota ed è stata motivata anche con la necessità di tutelare i lavoratori sul mercato dentro un auspicabile processo di «distruzione creatrice» in grado di rivitalizzare un'economia trentina che ha gli stessi problemi di bassa produttività del resto del Nord Italia (Rapporto Fbk-Irvapp, 2014).

L'attuazione della delega ha richiesto un'intensa attività di consultazione, dialogo e confronto, con le organizzazioni sindacali, in sede locale, e con i ministeri competenti e l'Inps, in sede nazionale. Essa si è fondata su alcuni perni, ora presenti nella legge n. 19 del 1983 riformata: il reddito di attivazione, operativo a partire dall'autunno del 2014, che allunga, in termini di tempo, le prestazioni nazionali per i disoccupati a fronte di un'attuazione rigorosa del principio di condizionalità; il reddito di qualificazione per i giovani lavoratori che intendono completare il percorso di studi; il reddito di continuità che, una volta operativo (vedi par. 4), concorrerà al sostegno dei lavoratori sospesi mediante «l'integrazione del reddito per il mantenimento dell'occupazione e il miglioramento della professionalità» (art. 1.1 comma 2).

A chiusura del sistema di protezione sociale – sempre utilizzando il metodo della concertazione quale «pratica di sistema» (Vergari, 2014) – vi è l'erogazione monetaria introdotta a favore dei nuclei familiari in difficoltà economica che ha preso il nome di reddito di garanzia, introdotto nell'autunno del 2009 ed erogato, con una qualche reminiscenza del sistema Ghent, attraverso gli istituti di patronato⁹.

4. E oggi: quale sviluppo per la contrattazione decentrata (e non solo)?

Come visto, la concertazione socio-economico istituzionale, in tale contesto territoriale, ha basi solide e nel corso degli anni ha avuto un significativo consolidamento. Quali sono, però, le sue prospettive e, soprattutto, quale e che tipo di collegamento ha rispetto al possibile sviluppo della contrattazione decentrata, sia essa aziendale che territoriale?

⁹ Sulla trasferibilità del reddito di garanzia trentino a livello nazionale hanno scritto Cerea (2013) e Schizzerotto, Trivellato (2013).

La questione per il Trentino appare centrale: se è vero che in questo speciale territorio «di frontiera» gli indicatori relativi alla coesione sociale sono di livello nordeuropeo, la stagnazione nella crescita del prodotto interno lordo e della produttività è invece tutta italiana (Rapporto Fbk-Irvapp, 2014). Anche alla luce delle recenti revisioni dei rapporti finanziari tra la Provincia e lo Stato, che comportano una drastica riduzione nelle finanze pubbliche economiche dell'Autonomia, la *Sozialpartnerschaft* trentina è chiamata a occuparsi non solo della dinamica di coesione, ma a ripensarsi in chiave «offensiva», accelerando lo sviluppo economico e produttivo (Salomone, 2013).

I protocolli trilaterali sulla produttività (2012) e sullo sviluppo economico e il lavoro (2014) individuano nella tutela offerta ai lavoratori attraverso l'innovazione nel sistema di protezione sociale, da un lato, e nello sviluppo della contrattazione decentrata in chiave partecipativa, dall'altro, gli strumenti per contribuire, sul fronte della rappresentanza sociale, a questa difficile quadratura del cerchio.

Occorre, in proposito, constatare cosa è effettivamente successo nella contrattazione decentrata: la recente indagine svolta all'interno dell'Osservatorio dell'Agenzia del lavoro sulla contrattazione collettiva nel quindicennio 1996-2012 (Tsm LaReS, Agenzia del lavoro, 2013) con riguardo alla contrattazione territoriale segnala la regolarità dei rinnovi nei settori dell'edilizia e del porfido mentre risultano rinnovati nel 1996 e nel 2001 i contratti collettivi provinciali in tre settori dell'artigianato, ossia i grafici, i metalmeccanici e il legno per il quale si registra anche un successivo rinnovo nel 2013, mentre nessun rinnovo è avvenuto dopo il 2001 per i grafici e i metalmeccanici; risulta invece assente, in questi anni, la contrattazione territoriale nel commercio e nel turismo, fatta eccezione per un accordo sulla vigilanza privata nei primi anni duemila.

Per quanto riguarda, invece, la contrattazione aziendale, dall'indagine emerge che la contrattazione ha visto un calo nell'industria, e più specificamente nel metalmeccanico, nel periodo 2006-2012 rispetto al periodo 1996-2000.

Se questo è il quadro, le misure che stanno prendendo avvio si muovono su tre linee direttrici: sul fronte del welfare contrattuale integrativo, dando piena operatività ai progetti di fondo sanitario integrativo territoriale (Sanifonds) e di fondo di solidarietà bilaterale territoriale a compimento della delega in materia di ammortizzatori sociali; sul fronte della contrattazione collettiva, con l'investimento da parte della stessa Provincia a favore delle

parti sociali sia nella formazione degli operatori sindacali sia nella promozione della contrattazione decentrata; sul fronte del ruolo delle parti sociali nella tutela nel mercato del lavoro, attraverso progetti di riorientamento della rappresentanza sindacale nella direzione della tutela delle transizioni nel mercato del lavoro.

Nello specifico, la prima direttrice riprende quanto già realizzato negli anni novanta con l'istituzione del fondo di previdenza complementare Laborfonds. Il fondo Sanifonds Trentino vuole essere uno strumento mediante il quale adempiere alle previsioni contrattuali nazionali, territoriali e aziendali in materia di assistenza sanitaria integrativa, concentrando gli interventi sulle prestazioni che il Servizio sanitario pubblico provinciale garantisce esclusivamente ai nuclei familiari al di sotto di una determinata condizione economica (cure odontoiatriche, assegno provinciale per la cura dei non autosufficienti).

Nel corso del 2013 è stato stipulato l'accordo istitutivo per la costituzione del fondo tramite associazione non riconosciuta, a cui partecipano la Provincia come datore di lavoro pubblico, le organizzazioni sindacali e imprenditoriali. Analogamente a quanto avvenuto con il suo «cugino maggiore» Laborfonds, Sanifonds Trentino si potrà avvalere del sostegno dell'ente pubblico, attraverso la creazione della società regionale Pensplan Med (Ischia, Mattei, 2015).

Per quanto riguarda invece il fondo di solidarietà bilaterale territoriale – strumento previsto dalla legge n. 92/12 (riforma Fornero) in previsione della cessazione della cassa integrazione guadagni in deroga – la sua costituzione è stata condivisa dalle parti sociali trentine nel già richiamato protocollo dell'aprile 2014 e porterà a compimento, una volta a regime, l'opera di territorializzazione degli ammortizzatori sociali (vd. par. 3).

In particolare, s'inserirebbe nel fondo – alimentato con risorse contrattuali eventualmente integrabili dall'ente pubblico e gestito dalle parti sociali presso l'Inps – il «reddito di continuità» a favore dei lavoratori sospesi previsto nella delega alla Provincia in materia di ammortizzatori: oltre al sostegno al reddito per i lavoratori costretti a interrompere il lavoro a fronte di crisi temporanee dell'impresa, attraverso il fondo bilaterale – se effettivamente verrà costituito – si potrà intervenire anche per potenziare gli ammortizzatori rivolti ai disoccupati, per anticipare il trattamento di pensione e per finanziare programmi di formazione, dando così vita a un nuovo polmone delle politiche del lavoro trentine.

Con riferimento alla seconda direttrice, la formazione degli operatori sindacali e la promozione della contrattazione collettiva decentrata, essi rappresentano obiettivi condivisi da parti sociali e istituzione pubblica: Cgil, Cisl e Uil del Trentino, all'interno del Trentino school of management (Tsm)¹⁰, hanno promosso nel 2012 il Laboratorio delle relazioni sindacali (LaReS)¹¹.

Traendo spunto dall'esperienza altoatesina dell'*Arbeitsförderungsinstitut* – Istituto promozione lavoratori (Afi-Ipl), istituto pubblico di supporto ai lavoratori sudtirolesi della Provincia autonoma di Bolzano, che a sua volta ha preso origine dalle *Kammern für Arbeiter und Angestellte* austriache (Giovannacci, 2014; Maraga, 2014)¹², LaReS nel corso di questi anni ha promosso corsi di formazione, seminari e ricerche a favore degli operatori delle relazioni industriali, sui temi della contrattazione collettiva di settore e decentrata e delle politiche pubbliche, prestando particolare attenzione alle prospettive di rivitalizzazione del sindacato.

Presupposto del progetto LaReS, come nel caso nell'istituto altoatesino, è «che per assumere un ruolo attivo nei processi decisionali nell'ambito della contrattazione e dei tavoli della concertazione si deve disporre di conoscenze aggiornate e di capacità negoziali e comunicative» (Maraga, 2014: p. 172).

Sempre seguendo questa impostazione, la Provincia ha istituito, nel corso del 2014, l'incarico a livello dirigenziale presso l'Agenzia del lavoro denominato «di sostegno alla concertazione e alla contrattazione decentrata»¹³.

L'incarico, a quanto consta, risulta innovativo, oltre che inedito, nella misura in cui l'istituzione provinciale pubblica si vuole far carico delle esigenze della contrattazione, che deve comunque rimanere nella piena titolarità degli agenti negoziali (imprese e rappresentanze degli interessi).

Nello specifico, questa figura¹⁴, con compiti di semplificazione e facilitazione del processo negoziale, a livello trilaterale «supporta la concerta-

¹⁰ Società consortile a responsabilità limitata per la formazione permanente del personale, costituita dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Trento e dall'Università degli studi di Trento.

¹¹ Dell'opportunità di costituire un «laboratorio» delle relazioni industriali si è parlato in sede nazionale, dopo l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 (Braga, 2012).

¹² La creazione in Trentino di una vera e propria «Camera dei lavoratori» sul modello austriaco è contenuta in un recente volume dal titolo significativo: «Autonomia, svolta necessaria. Verso quali direzioni si incamminerà il Trentino?» (Cerea, 2014).

¹³ Delibera n. 1948 del 18 novembre 2014.

¹⁴ Nella persona di Mario Vittorio Giovannacci, economista e già vicepresidente dell'Afi-Ipl.

zione quale metodo di gestione dei processi decisionali riguardanti le politiche di sostegno allo sviluppo economico e sociale del territorio trentino», mentre per quanto riguarda le intese bilaterali «sostiene lo sviluppo di una contrattazione di secondo livello capace di rispondere efficacemente al contesto aziendale e territoriale/settoriale in cui l'accordo viene sottoscritto».

Le parti sociali, si legge nella delibera, vengono supportate «su un piano tecnico e scientifico nell'elaborazione di proposte negoziali volte a superare situazioni di crisi occupazionale e a prevenire la messa in mobilità dei dipendenti» e nell'«elaborazione di piattaforme negoziali innovative volte a favorire investimenti tecnico-produttivi, aumentare la competitività aziendale e le retribuzioni dei lavoratori dipendenti, legandole agli incrementi di produttività e redditività aziendale». Ancora, il nuovo dirigente «coordina e/o svolge compiti di studio e di ricerca a contenuto specialistico a supporto di un modello di relazioni sindacali più moderno e partecipativo capace di favorire in azienda l'implementazione di innovazioni organizzative e tecnico-produttive che migliorino la produttività del lavoro», cercando altresì di favorire «la formazione e lo sviluppo di reti capaci di collegare il sistema economico-produttivo con il mondo scientifico dell'università e, in generale, delle istituzioni pubbliche e private che si occupano di formazione e ricerca in tale ambito».

L'ultima direttrice su cui si sta operando nel «laboratorio» trentino tocca il ruolo degli stessi corpi intermedi nella tutela nel mercato del lavoro, ossia la riconfigurazione della rappresentanza sindacale nelle transizioni, intese in senso ampio: 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; transizioni dal lavoro per il mercato al lavoro di cura e viceversa, o dalla vita «attiva» a una condizione «inattiva» spesso ricca di altre attività (Regalia, 2009, ripreso da Ianeselli, 2013).

In quest'ottica, la sfida per il sindacato diviene quella di ampliare progressivamente l'orizzonte della propria iniziativa, «spostando il fuoco dell'attenzione dalla difesa del posto di lavoro o di una specifica condizione lavorativa, comunque definita, alla promozione di modi di regolare e fornire solide tutele a tutte le svariate forme di transizione sul mercato che

interessano gli individui e che sono richieste dall'attuale modo di funzionare dei sistemi produttivi, nazionali e transnazionali. In questo modo il sindacato si ritroverebbe a diventare un nuovo importante punto di riferimento per ciascun lavoratore nei momenti diversi del suo percorso, della sua carriera lavorativa, e interlocutore prezioso per le imprese e per le istituzioni» (Regalia, 2009: p. 142).

La prospettiva delineata, volta alla rappresentanza nelle transizioni, trova il primo radicamento nel livello locale, dove si può entrare in contatto con coloro che si intende rappresentare a partire dalle loro specificità. Assume allora un ruolo fondamentale l'attività catalizzatrice, di coordinamento e riferimento, delle strutture orizzontali-territoriali locali dei sindacati, «come del resto sembra stia già in molti casi avvenendo» (Regalia, 2009: p. 143).

Proprio tale tematica è stata inserita e valorizzata nel XVIII Congresso della Cgil del Trentino del 2014, laddove nel documento conclusivo dal titolo «Un sindacato alla frontiera», viene affermato che «il sindacato, nella sua conformazione organizzativa odierna e nella prospettiva di un superamento delle attuali divisioni, è chiamato a re-immaginare le proprie strategie di rappresentanza. I radicali cambiamenti avvenuti nell'economia e nella società impongono di affiancare agli strumenti tradizionali che fanno parte del patrimonio della nostra organizzazione nuove strategie di tutela. Viviamo dentro un processo di crescita delle fasi di transizione nel passaggio da un lavoro a un altro e rispetto alle mutevoli esigenze di cura e formazione. I lavoratori devono poter riconoscere nel sindacato un riferimento costante durante queste transizioni».

In estrema sintesi, pertanto, in tale contesto, il welfare è da consolidare, anche in funzione di accompagnamento ai processi di ristrutturazione produttiva, sia sul lato dell'offerta pubblica sia mediante la contrattazione integrativa territoriale; la contrattazione decentrata è da sviluppare in chiave partecipativa e di sostegno all'innovazione organizzativa; nonché, da ultimo, le transizioni quale tema cardine su cui rinnovare la rappresentanza: sono queste le nuove sfide a cui è chiamata oggi la *Sozialpartnerschaft* trentina.

Riferimenti bibliografici

- Bolego G. (2014), *Produttività e detassazione nella contrattazione «di prossimità»*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 77-89.
- Braga A. (2012), *Per un Laboratorio delle relazioni industriali: luogo di dialogo per i sindacalisti*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 1, pp. 161-168.
- Cgil del Trentino (2014), *Un sindacato alla frontiera*, XVIII Congresso provinciale della Cgil del Trentino, marzo 2014.
- Cerea G. (2013), *Reddito minimo? Si può fare*, in *www.lavoce.info*, 15 marzo (www.lavoce.info/archives/7781/il-reddito-minimo-si-puo-fare/).
- Cerea G. (2014), *Come rilegittimare l'autonomia*, in M. Marcantoni (a cura di), *Autonomia, svolta necessaria. Verso quali direzioni si incamminerà il Trentino?*, Trento, materiali di lavoro/Tsm.
- Colasanto M. (2014), *La delega alla Provincia di Trento sugli ammortizzatori sociali*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 91-100.
- Fait F., Zanella S. (1979), *L'organizzazione sindacale da appendice a protagonista: l'esperienza trentina negli anni sessanta*, Trento, Uct.
- Fbk (Fondazione Bruno Kessler)-Irvapp (Istituto per la ricerca valutativa sulle politiche pubbliche) (2014, a cura di), *Rapporto sulla situazione economica e sociale del Trentino*, disponibile sul sito: www.giunta.provincia.tn.it/binary/pat_giunta_09/XV_legislatura/FBK_IRVAPP_Rapporto_situazione_economica_sociale_del_Trentino_2014.141777_1778.pdf.
- Giovannacci M.V. (2014), *Il decentramento della «conoscenza» alla base dello sviluppo della partecipazione sindacale in azienda*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 101-109.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade unions in Western Europe. Hard times, hard choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Ianeselli F. (2013), *Il cambiamento difficile. Le risposte del sindacato alle trasformazioni della società*, tesi di laurea in Sociologia, dipartimento di Sociologia e ricerca sociale, Università degli studi di Trento, a.a. 2012-2013.
- Ischia F., Mattei A. (2015), *Sanifonds Trentino e la partnership con la sanità pubblica*, in *Politiche sanitarie*, n. 1, pp. 69-71.

- Maraga R. (2014), *Verso un modello tirolese di relazioni industriali partecipative?*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 4, pp. 165-182.
- Mattei A. (2014), *Evoluzione delle fonti e modello trentino alla luce del diritto del lavoro dell'Unione europea*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica, pp. 17-73.
- Mattei A. (2015), «*Laboratorio trentino*»: *strumenti per il lavoro e il welfare nel contesto territoriale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, parte I, pp. 127-148.
- Micheli W., Dorigatti B. (2006, a cura di), *Ugo Panza: il sindacalista, l'uomo*, Trento, Cgil del Trentino.
- Napoli M. (1988), *Il disegno di legge della Provincia autonoma di Trento su l'organizzazione degli interventi di politica del lavoro*, in M. Napoli, *Politiche del lavoro occupazione e diritto. Idee ed esperienze (1983-1986)*, Milano, Franco Angeli, pp. 104-113.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Salomone R. (2013), *Contrattazione e produttività del lavoro dei soci di cooperativa*, intervento al convegno *La contrattazione territoriale e di «prossimità»: l'esperienza del Trentino nel quadro dell'evoluzione normativa*, facoltà di Giurisprudenza, Università degli studi di Trento, 26 settembre, il cui video si trova su www.youtube.com/watch?v=b3TvVb-cD5w.
- Schizzerotto A., Trivellato U. (2013), *Reddito minimo, le condizioni per farlo*, in www.lavoce.info, 30 aprile (www.lavoce.info/archives/8929/reddito-minimo-le-condizioni-per-farlo/)
- Treu T. (2014), *Conclusioni*, convegno nazionale Aisri *Concertazione e contrattazione territoriale*, Trento, 3-4 ottobre, il cui video si trova su www.dirittisocialitrentino.it/?p=6094.
- Tsm (Trentino school of management) LaReS (Laboratorio di relazioni sindacali), Agenzia del lavoro (2013), *La contrattazione collettiva di secondo livello nella Provincia autonoma di Trento. Un aggiornamento per il periodo 1996-2012*, Provincia autonoma di Trento.
- Varesi P.A. (1987), *Agenzie del lavoro: le esperienze territoriali*, in *Quaderni di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 2, pp. 75- 89.
- Vergari S. (2014), *La concertazione sociale in Trentino*, in A. Mattei (a cura di), *Il diritto del lavoro tra decentramento e ricentralizzazione. Il modello trentino nello spazio giuridico europeo*, Napoli, Editoriale Scientifica.

Zoppoli L. (2014), *Valori e regole delle negoziazioni territoriali*, relazione introduttiva al convegno nazionale Aisri *Concertazione e contrattazione territoriale*, Trento, 3-4 ottobre, il cui video si trova su www.dirittisocialitrentino.it/?p=6094.

ABSTRACT

L'articolo analizza la dimensione territoriale della Sozialpartnerschaft trentina. In particolare, si delineano i caratteri del collegamento tra concertazione territoriale e sviluppo della contrattazione decentrata, a partire dagli anni settanta fino ai più recenti interventi. Come rilievi conclusivi, vengono svolte alcune considerazioni sugli sviluppi attuali della contrattazione bilaterale (e non solo) su impulso della concertazione territoriale trilaterale.

TRENTINO SOZIALPARTNERSCHAFT.

TERRITORIAL CONSULTATION AND DEVELOPMENT OF DECENTRALIZED BARGAINING

The article analyzes the territorial dimension of the Trentino Sozialpartnerschaft. In particular, it outlines the characteristics of the link between territorial consultation and development of decentralized bargaining, from the seventies to the latest interventions. As final remarks, we outline some considerations, including current developments of bilateral bargaining on impulse by territorial trilateral consultation.

Contrattare lo sviluppo: nuove opportunità per le aree distrettuali. Il caso di Prato

*Marco Betti**

1. Introduzione

In questo articolo vengono messi in evidenza alcuni interventi che hanno riguardato una realtà paradigmatica per quel che concerne lo sviluppo locale di piccola impresa in Italia: il distretto industriale di Prato.

Come noto, le realtà distrettuali attraversano da alcuni anni una fase di transizione. Il processo di globalizzazione ha infatti prodotto una trasformazione dei sistemi locali, mentre l'accresciuta competizione internazionale ha obbligato le imprese a ricalibrare le loro strategie. Accanto alla dimensione economica, il distretto industriale pratese presenta un'ulteriore peculiarità: la massiccia presenza di immigrati cinesi da tempo inseriti nel tessuto produttivo locale. Proprio per intervenire su queste dimensioni, la Regione Toscana ha promosso un piano di interventi di natura integrata, con l'obiettivo di sostenere innovazioni economiche, sociali e urbane capaci di aumentare la competitività delle imprese e migliorare la coesione sociale.

Ciò ha stimolato l'operato dei differenti soggetti sul territorio, aprendo nuovi spazi di intervento per le organizzazioni di categoria – Cna, Confartigianato e Unione industriale –, per i sindacati – Cgil, Cisl e Uil – e le associazioni – sia della società civile sia del mondo del volontariato.

Lungo questa prospettiva, dopo aver sommariamente descritto le caratteristiche del caso preso in esame, concentreremo l'attenzione su tre differenti interventi promossi dalla Regione. Ciò consente di sollevare alcuni spunti di riflessione per quanto concerne le possibili strategie sindacali rispetto al sostegno alla competitività del territorio, al coinvolgimento delle figure professionali più qualificate e alla promozione di strategie per favorire l'emersione delle realtà produttive cinesi.

* Marco Betti è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università di Firenze.

Le diverse reazioni degli attori collettivi coinvolti mettono in evidenza un panorama eterogeneo per quanto concerne le possibili strategie di sviluppo, consentendo così di identificare i punti di forza e debolezza del sistema locale.

2. Il contesto socio-economico

Esiste una consolidata letteratura sul fenomeno dei distretti industriali (su tutti si veda Becattini, 2000a e 2000b), considerati non a caso come uno dei modelli di sviluppo locale di maggiore successo. Negli ultimi anni, però, davanti alle pressioni competitive derivanti dalla globalizzazione, il modello distrettuale si è trovato ad affrontare sfide importanti che ne hanno modificato alcuni dei tratti distintivi. Accanto a questo, le politiche di sostegno alla competitività economica, che si sono concentrate «sulla promozione della flessibilità del lavoro, sulla riforma del sistema di welfare e sulle politiche di incentivazione individuale alle imprese» (Trigilia, Dei Ottati, Burrioni, 2008: p. 12), non sono state in grado di incidere con efficacia sulla competitività delle aree distrettuali che, per crescere, necessitano di specifiche politiche territoriali per lo sviluppo locale. Così, nonostante l'esperienza della «Programmazione negoziata», è mancata negli ultimi anni una coerente strategia di sostegno per gli attori locali – pubblici e privati – necessaria per la promozione di economie esterne – materiali e immateriali – e di beni locali dedicati, indispensabili per promuovere e sostenere la competitività dei territori.

Le difficoltà che abbiamo sommariamente richiamato hanno inciso sia sugli assetti dell'organizzazione produttiva delle imprese distrettuali, sia sugli aspetti regolativi propri della dimensione politica. Nel contesto pratese e, più in generale, in quello toscano, attori collettivi – organizzazioni sindacali, datoriali e governi locali – hanno una consolidata tradizione di confronto che nel corso degli anni ha prodotto meccanismi condivisi circa le necessità e le strategie più efficaci per risolvere i problemi e generare vantaggi competitivi. In altre parole, in queste aree è possibile osservare come la «costruzione della competitività e dell'innovazione» avvenga attraverso il coinvolgimento della dimensione politica e sociale (Trigilia, 2005 e 2007).

Come suggerisce Trigilia (2005), contrariamente a quanto viene richiamato dalla retorica sulla globalizzazione, il peso degli assetti istituzionali lo-

cali è di grande importanza per affrontare quella che è stata definita la *territorial regime competition*. Il «modello toscano» continua dunque a essere influenzato da un forte coinvolgimento delle istituzioni politiche nella promozione dello sviluppo locale e nel sostegno alle imprese. Questa visione dell'intervento della politica nella sfera economica può essere sicuramente ricondotta al ruolo della «subcultura rossa»; ma la sola spiegazione culturale non appare di per sé sufficiente. Infatti, sin dall'inizio degli anni settanta, la struttura produttiva prevalente di piccola e piccolissima impresa non appariva in grado di assicurare in maniera autonoma tutti i servizi necessari; questo ha contribuito ad allargare lo spazio d'intervento, da un lato, verso i governi locali e, dall'altro, nei confronti delle associazioni sindacali e datoriali, contribuendo così alla costruzione di un rapporto di collaborazione e di fiducia reciproca tra i diversi attori¹ (Alacevich, 2011). Le associazioni hanno quindi fornito in maniera congiunta con i governi locali quei servizi necessari a sostenere la competitività delle imprese, sviluppando un modello basato sulla concertazione locale.

Tuttavia, nonostante queste precondizioni istituzionali, le recenti ricerche sul distretto di Prato (Toccafondi, 2008) hanno messo in evidenza come, a partire dal 2000 e dopo anni di incessante crescita e sviluppo, l'economia pratese abbia subito una battuta d'arresto. In particolare, gli sviluppi della concorrenza globale e l'emergere della Cina come nuovo protagonista dell'economia mondiale in seguito all'ingresso nel 2004 nel Wto e alla scadenza dell'accordo multifibre (Amf), hanno prodotto notevoli conseguenze sul tessuto produttivo locale, da sempre vocato all'internazionalizzazione commerciale e alla presenza su mercati emergenti. Possiamo quindi parlare di una «doppia sfida»: esterna, sui mercati internazionali, e interna, nei confronti delle «aziende della porta accanto» (Toccafondi, 2005).

È in questo quadro che, per rispondere alle pressioni che hanno messo alla prova gli assetti socio-economici di tutta l'area pratese, si inserisce il Progetto integrato per lo sviluppo (Pis), più noto come «Progetto Prato», promosso dalla Regione Toscana. L'obiettivo principale del progetto è infatti sostenere, attraverso una serie di interventi settoriali di natura sociale, urba-

¹ A questo proposito, un esempio può essere rintracciato nell'esperienza della cassa integrazione in deroga. In quell'occasione, infatti, la capacità di realizzare beni collettivi ha consentito ai differenti attori di sviluppare strumenti specifici e condivisi indispensabili per aumentare la capacità di reazione del sistema locale ai mutamenti del contesto economico (Burroni, 2011).

na ed economica che vedono il coinvolgimento di tutti i soggetti del territorio, un percorso di riqualificazione e rilancio del sistema produttivo locale. La ricerca di una «*governance* territoriale», necessaria per coordinare interventi progettuali articolati, necessita quindi, oltre alla collaborazione tra i differenti livelli istituzionali – Regione, Provincia e Comuni dell’area pratese –, della partecipazione dei soggetti pubblici, delle associazioni di tutela degli interessi e del cd. privato sociale – for profit e no profit.

Il protocollo di intesa, firmato il 15 febbraio 2011, ha quindi formalizzato la condivisione degli obiettivi, delle azioni e degli impegni da parte di una platea ampia dando vita a un tavolo istituzionale permanente.

Scendendo nel dettaglio, sono state individuate quattro aree di intervento: emersione e rilancio dello sviluppo; inclusione e coesione sociale; cittadinanza e legalità; riqualificazione del territorio. Per ogni area sono state previste azioni di contrasto, di sviluppo e di sistema – cioè trasversali –, con il duplice obiettivo di integrare politiche differenti e creare nuove forme di partenariato. Ciò ha condotto all’individuazione di 15 priorità² in base alle quali sono stati sviluppati e approvati, in collaborazione con i differenti soggetti territoriali interessati, i progetti attuativi che hanno definito gli obiettivi specifici, le azioni, gli indicatori di monitoraggio, le risorse assegnate e i tempi di realizzazione.

Tra questi, la nostra attenzione si è concentrata su tre interventi: la promozione del welfare di distretto, il sostegno allo sviluppo del settore dell’*information and communication technologies* e le strategie di accompagnamento all’emersione delle imprese e del lavoro non regolare.

La ragione di tale scelta deve essere ricercata nel diverso livello di coinvolgimento e nelle differenti opportunità che, all’interno dei tre progetti richiamati, si aprono per gli attori sindacali. Così, sebbene tutte le azioni del Progetto Prato presentino una natura fortemente integrata e vedano il concorso più o meno diretto dei differenti attori presenti sul territorio, i tre casi che

² Si tratta, nel dettaglio, di: Sostegno e valorizzazione della filiera del cardato; Mappatura della filiera tessile; Welfare di distretto; Supporto allo sviluppo del settore Ict; Vivibilità del territorio; Approccio ai nuovi mercati; Efficienza energetica; Emersione delle imprese e del lavoro non regolare; Innovazione nel welfare; Certificazione di qualità dei prodotti tessili; Centro di ricerca italo-cinese; Valorizzazione delle arti e delle conoscenze; Centro multilingue; Prevenzione e contrasto dell’abbandono scolastico - Choice; Azioni di supporto sociale al piano straordinario in materia di sicurezza. Per una maggiore descrizione delle azioni e delle risorse destinate si veda il report della Regione Toscana (2015).

approfondiremo nelle prossime pagine manifestano un esplicito richiamo al ruolo dell'attore sindacale.

2. La promozione del welfare di distretto

Il primo progetto analizzato riguarda la possibilità di promuovere, sfruttando la specifica normativa di vantaggio in materia di decontribuzione, un welfare di distretto che consenta l'allocazione di parti del salario accessorio dei dipendenti delle aziende del distretto pratese per l'acquisto di beni e servizi.

Tale sperimentazione, sviluppata attraverso un progetto operativo presentato dalla Camera di Commercio di Prato in partenariato con Rete imprese, Unione industriale pratese e Cgil, Cisl e Uil, può condurre ad accordi sindacali che, sulla base di scelte individuali del lavoratore, destinino parti di salario, in passato destinate ad accrescere la produttività, all'acquisizione di tipologie di beni e servizi che supportino l'economia familiare. Come mette in evidenza il report della Regione Toscana (2015: p. 12): «Quote di salario che verrebbero percepite normalmente al lordo di contributi e trattenute fiscali e quindi ridotte almeno di un 30-35 per cento potrebbero invece essere percepite in modo mediato, con valore netto, ad esempio per l'acquisto di libri di scuola per i figli, di abbonamenti ai mezzi pubblici per recarsi al lavoro, di un pacchetto di assistenza sanitaria da definirsi, carrelli della spesa in convenzione con la grande distribuzione, e così via»³.

I benefici sarebbero inoltre estendibili anche alle imprese, che potrebbero avvantaggiarsi della riduzione degli oneri contributivi relativi ai redditi dei dipendenti coinvolti.

Si tratta quindi di un progetto innovativo che, nelle intenzioni della Regione, potrebbe prima estendersi a livello locale alla contrattazione di secondo livello nei comparti dell'artigianato e del commercio per poi essere replicato, in caso di successo, ad altri contesti regionali.

Nell'ottica del legislatore regionale la promozione del welfare di distretto dovrebbe rappresentare un volano di sviluppo economico per il mercato locale dei servizi – ambito nel quale dovranno essere individuati i soggetti e-

³ L'elenco tassativo dei beni e servizi che possono essere oggetto di questa forma di welfare integrativo è disciplinato dal d.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917 - Testo unico delle imposte sui redditi, art. 51, comma 2.

rogatori delle prestazioni. In questa prospettiva, quindi, la contrattazione rappresenterebbe una vera e propria «politica industriale locale» volta a promuovere lo sviluppo locale. Oltre a ciò, nelle intenzioni della Regione, la scelta di attirare l'attenzione su forme di welfare integrativo a livello distrettuale potrebbe contribuire a stimolare la promozione di nuovi modelli di welfare, alimentando così l'innovazione istituzionale.

Il punto di partenza dell'iniziativa è rappresentato dall'accordo preliminare del 28 gennaio 2013, nel quale sono state delineate le modalità di *governance* e le attività del progetto, che ha condotto a un secondo accordo operativo siglato nel settembre dello stesso anno. Per quanto concerne il primo punto, è interessante notare come il progetto si sia dotato di una struttura articolata che vede la presenza di un *advisor* esterno, esperto in materia di welfare aziendale, e un comitato scientifico multidisciplinare. Tuttavia, come vedremo, sono proprio i temi della *governance* del progetto e del coinvolgimento dei soggetti esterni a rappresentare i principali elementi di criticità.

La peculiarità e la forte innovatività del progetto, sia dal punto di vista della contrattazione sia da quello organizzativo-gestionale, hanno attirato l'attenzione di numerosi studiosi (Treu, 2013; Alacevich, 2015) che, da punti di vista differenti, ne hanno indicato la portata strategica.

A questo proposito, Alacevich (2015) illustra le radici storiche del modello pratese, evidenziando – con una prospettiva dinamica – le caratteristiche istituzionali del contesto già richiamate nel primo paragrafo. È stato infatti nel 1974 che, con un accordo territoriale tra gli stessi attori, ha preso vita il Comitato di gestione dei fondi per interventi sociali (Co.Ge.F.I.S.). Il Co.Ge.F.I.S., che presenta una direzione paritaria tra componente industriale e sindacale e prevede una rotazione nella presidenza, mantiene ancora oggi un ruolo cruciale, essendo il soggetto deputato alla gestione e all'implementazione del progetto.

Tuttavia, sebbene il ruolo delegato all'ente bilaterale confermi l'esistenza di un contesto favorevole all'innovazione istituzionale, la natura *multi-level* del «Progetto Prato» sembra averne condizionato l'evoluzione. Infatti, mentre a livello locale le relazioni tra soggetti hanno nel tempo sviluppato processi di apprendimento istituzionale, a livello regionale e nazionale le linee strategiche del progetto si sono scontrate con le resistenze delle organizzazioni. I rischi legati allo sviluppo di modelli aziendali di welfare sono infatti noti ad attori sindacali che temono la sostituzione del

welfare pubblico, una ulteriore segmentazione tra i lavoratori rispetto ai benefici, oltre a un utilizzo strumentale nell'ambito delle relazioni industriali (Pavolini, Ascoli, Mirabile, 2013). Ma anche il rapporto con la Regione è stato in parte ambiguo. Da un lato, l'approccio *top-down*, inusuale per un contesto come quello pratese, ha ridimensionato l'attivismo dei soggetti locali; dall'altro, il differente colore politico dell'amministrazione locale sembra aver condizionato negativamente l'attività di informazione e valorizzazione del progetto.

È in questo contesto – contraddistinto da precondizioni istituzionali necessarie ma non sufficienti a garantire il buon esito di interventi che hanno un approccio multilivello – che si sono materializzati i primi ostacoli all'avvio effettivo del welfare di distretto. Così, come nota Alacevich (2015), sebbene sia ancora troppo presto per trarre le prime conclusioni da un processo ancora in corso, è comunque possibile richiamare alcuni fattori intervenienti – esogeni ed endogeni – che hanno prodotto risultati inattesi.

Tra i fattori esogeni vengono individuati, da un lato, il percorso di riorganizzazione che ha coinvolto la locale associazione degli industriali e, dall'altro, l'incertezza legislativa che caratterizza il dibattito sul welfare aziendale. In particolare, l'unificazione delle associazioni confindustriali delle province di Prato, Pistoia e Lucca, oltre ad aver richiesto un rilevante impegno dal punto di vista organizzativo, potrebbe aver ridimensionato l'interesse per un progetto che, seppure ambizioso, mantiene comunque una dimensione provinciale. Accanto a ciò, l'incertezza derivante dalla presentazione di una proposta di legge – presentata il 7 marzo 2014 – per l'«Istituzione del voucher universale per i servizi alla persona e alla famiglia», che avrebbe condotto all'introduzione di voucher gestiti in maniera unilaterale da parte dei datori, potrebbe aver ridotto gli incentivi a intraprendere un percorso di welfare locale di tipo contrattato.

Per quanto concerne i fattori endogeni, invece, Alacevich individua la fragilità organizzativa del progetto e il mancato coinvolgimento di esperti esterni. Il soggetto deputato a gestire il progetto è infatti il Co.Ge.F.I.S. che, nonostante l'indubbio valore politico, presenta una struttura organizzativa fragile e inadeguata a governare una macchina complessa come il progetto welfare. Infatti, tanto la fase di predisposizione della piattaforma e di negoziazione degli interventi quanto la successiva gestione operativa del portale richiedono risorse specializzate e il coinvolgimento di attori esterni ai quali affidare la gestione operativa.

Il quadro che emerge è quindi ambiguo. In un contesto di graduale trasformazione delle organizzazioni collettive e di stallo dei rapporti a livello locale, il coinvolgimento dell'attore regionale ha fornito uno stimolo mettendo tuttavia in evidenza la complessità delle relazioni multilivello. Accanto a ciò sono emerse alcune criticità esogene ed endogene che hanno ritardato l'implementazione del progetto e ridotto l'entusiasmo attorno a un modello di welfare innovativo che avrebbe potuto contribuire ad alleviare le criticità economiche del distretto pratese. Nonostante ciò, l'indubbio interesse che gli attori hanno mostrato durante l'iniziativa pubblica di presentazione e il coinvolgimento di un comitato scientifico di livello nazionale lasciano ben sperare per una positiva evoluzione.

3. Supporto allo sviluppo del settore Ict

Il territorio pratese, come è stato messo in evidenza dal contributo di Betti, Gherardini e Manzo (2012), ha registrato negli ultimi anni una crescente presenza di imprese riconducibili al settore del cd. «ecosistema digitale». Il richiamo a una concezione più ampia del segmento Ict ha infatti permesso di superare la tradizionale distinzione tra manifattura e servizi, includendo così anche le attività di produzione e comunicazione dei contenuti dell'informazione (es. video, testi, fotografie, musica, giochi ecc). L'idea di tale riclassificazione è infatti quella di accorpare tutte le attività produttive riconducibili a quello che è stato definito ecosistema digitale. In questa prospettiva, la distinzione tra telecomunicazione e tecnologie dell'informazione perde di importanza, mentre cresce l'enfasi posta sulla filiera del prodotto digitale, creato e diffuso da imprese di servizi.

Il focus sul settore Ict ha consentito di attirare l'attenzione su alcuni elementi rilevanti per quanto concerne le origini del fenomeno, le caratteristiche degli imprenditori, la diffusione spaziale delle imprese e il livello di integrazione con il sistema produttivo locale.

Per quanto riguarda il primo punto, è stato messo in evidenza il ruolo del contesto locale. In particolare, mentre da un lato emerge l'importanza della dimensione strutturale per quanto concerne il minor costo degli immobili, la presenza di numerose Pmi potenzialmente interessate a servizi Ict e la localizzazione strategica del distretto pratese all'interno della più vasta area metropolitana, dall'altro lato viene richiamato il contributo di scelte non in-

tenzionali che nel tempo si sono trasformate in un vantaggio competitivo – è questo il caso della presenza diffusa della fibra ottica. Ma il contesto locale beneficia anche di vantaggi di tipo «sociale»: così, accanto alla presenza di una diffusa attitudine all'imprenditorialità, le interviste agli imprenditori hanno fatto emergere il contributo della locale comunità *open source* nello stimolare l'attivismo e la cooperazione tra semplici appassionati che nel tempo si sono trasformati in imprenditori.

Allargando lo sguardo all'area metropolitana possiamo notare come il territorio pratese sia prevalentemente legato ai servizi, mentre minore è il contributo della manifattura Ict e del segmento dei contenuti – pubblicità, fotografia, trasmissioni telefoniche. Il richiamo alla dimensione metropolitana diventa indispensabile per comprendere le caratteristiche delle reti tra i differenti imprenditori. Così, di fianco a imprese fortemente radicate a livello locale – con mercati prevalentemente concentrati a livello locale – emerge un cluster di aziende innovative con mercati di sbocco di tipo nazionale o internazionale. Si tratta di realtà dinamiche che possono rappresentare un volano di crescita importante per l'intera area metropolitana, ma che allo stesso tempo richiedono un approccio differente sia da parte delle organizzazioni di categoria sia da parte del sindacato. Diverso è invece il caso delle aziende fortemente radicate sul territorio. Maggiore radicamento non significa tuttavia minore innovatività. Così, sebbene la riduzione delle barriere all'ingresso abbia consentito l'accesso a numerosi competitori aumentando la concorrenza sui segmenti medio-bassi, allo stesso tempo emergono realtà fortemente radicate e considerate leader a livello internazionale per quanto concerne il supporto alle imprese manifatturiere.

Quanto detto pone l'accento su una trasformazione carsica del sistema produttivo che, se governata con adeguati interventi, potrà consentire un rilancio del tessuto locale integrando le tradizionali produzioni manifatturiere e/o attirando nuove realtà imprenditoriali (Betti, Gherardini, 2013).

Dal punto di vista formale, il supporto al settore Ict ha condotto alla sottoscrizione di un protocollo di intesa tra i principali attori locali (Comune, Provincia, Pin, Camera di commercio, Unione industriale, Confartigianato, Cna, Cgil, Cisl e Uil) che si impegnano a collaborare per promuovere interventi nel medio-lungo periodo. Tutto ciò apre nuovi spazi per la contrattazione e il coinvolgimento di lavoratori con elevate competenze, ritenuti solitamente più lontani dal sindacato.

A questo proposito, l'attenzione su imprese e lavoratori impegnati in un segmento ad alto valore aggiunto, che necessita della presenza di manodopera altamente qualificata e impiegata in un mercato del lavoro non esclusivamente locale, può rappresentare un punto di forza per aggredire in maniera proattiva alcune delle criticità già emerse in altre realtà nazionali.

Si tratta quindi di mettere al centro un differente modello di rappresentanza e contrattazione. Infatti, come ha mostrato Regini (2012: pp. 83-86), in tutti i paesi avanzati vi è stata una massiccia espansione dell'istruzione superiore che ha portato a una «inflazione delle credenziali». Davanti a un simile fenomeno molte imprese hanno risposto innalzando i requisiti e i titoli richiesti per l'accesso ai posti di lavoro, senza però un corrispondente innalzamento del contenuto professionale effettivo di questi posti. La globalizzazione si è così estesa al mercato del lavoro altamente qualificato mentre l'*outsourcing* riguarda ormai anche i *knowledgejobs*. Ciò ha dato vita a un processo di standardizzazione di un numero crescente di lavori tecnici, manageriali e professionali, definito «taylorismo digitale», che solleva profondi dubbi sul futuro di *knowledgeworkers*.

Così, sebbene il mercato del lavoro locale e, più in generale, quello italiano, continuano a mostrare evidenti specificità – basso numero di laureati, soprattutto in discipline scientifiche; spesa contenuta in ricerca e sviluppo sia da parte delle imprese sia da parte dello Stato; imprese di piccole dimensioni spesso a conduzione familiare; innovazioni incrementali in settori maturi; scarso collegamento tra mondo della produzione e mondo della ricerca –, la questione della rappresentanza dei lavoratori della conoscenza e della contrattazione in imprese innovative sarà sicuramente una sfida per i prossimi anni.

I sottoscrittori del protocollo sono infatti ben consapevoli delle peculiarità delle imprese analizzate, sia per quanto concerne le caratteristiche del mercato del lavoro sia per quanto riguarda i mercati di riferimento e le dinamiche collaborative. Tutto ciò rappresenta una nuova sfida per il sindacato, costretto a misurarsi con una dimensione metropolitana e non soltanto provinciale e con reti di imprese che chiamano in causa categorie differenti e non riconducibili a un'unica filiera – come abbiamo visto, la nozione di «ecosistema digitale» supera la tradizionale dicotomia tra manifattura e servizi. Si tratta quindi di ricalibrare l'approccio contrattuale su target eterogenei e altamente qualificati, promuovendo al contempo strategie di intervento a geometria variabile.

A questo proposito, i sindacati confederali sembrano aver intuito la sfida, certificata dalla sottoscrizione del protocollo di intesa, così come le associazioni di categoria, che nel tempo si sono dotate di specifiche categorie. In questa prospettiva, a oltre dieci anni dalla sottoscrizione dell'accordo sulla cassa in deroga, Prato potrebbe nuovamente diventare un laboratorio per nuove relazioni industriali. Nonostante ciò, a oggi, il concreto sostegno al segmento Ict rimane più una promessa di intenti che un vero e proprio progetto. Il peso della tradizione manifatturiera, da un lato, e la rigidità organizzative dall'altro, paiono infatti ridimensionare le *chances* di allargare gli spazi di penetrazione del sindacato nei nuovi segmenti produttivi.

4. Emersione delle imprese e del lavoro non regolare

La questione della presenza della comunità cinese nel tessuto locale, oramai nota anche a livello internazionale, merita una trattazione in parte più ampia proprio perché legata a doppio filo con le trasformazioni economico-produttive, sociali e urbane richiamate nella prima parte.

Dal punto di vista economico, alla fine degli anni novanta la diffusione dei laboratori di subfornitura cinesi ha dato vita a una significativa trasformazione del panorama produttivo. In quel periodo, infatti, alcuni imprenditori cinesi residenti a Prato da diversi anni, con conoscenze produttive e reti di relazioni più radicate, fecero un salto imprenditoriale passando da subfornitori a imprenditori nel segmento del cd. pronto moda⁴ (Ceccagno, 2003). Questa trasformazione, che contribuì ad aumentare la presenza cinese sul territorio, si verificò nel momento di maggior crisi del distretto tessile e ciò inevitabilmente finì per generare un clima di crescente ostilità che tuttavia non si è mai trasformata in aperto conflitto.

Si tratta di un elemento rilevante che aiuta a comprendere la specificità del caso pratese e che può essere ricondotto a due interpretazioni. La prima sottolinea come le imprese cinesi si siano limitate a coesistere con quelle italiane senza forme rilevanti di integrazione (Santini, Rabino,

⁴ Nel pronto moda i tempi di progettazione, realizzazione e distribuzione dei capi sono particolarmente stretti e ciò segna una significativa differenza rispetto alle produzioni «programmate» seguite dalle poche imprese di confezioni presenti a Prato all'inizio degli anni novanta.

Zanni, 2011); la seconda, invece, mette al centro il contributo del denaro, ovvero il ruolo di un intermediario per sua natura impersonale che ha consentito l'instaurazione di un'interdipendenza ambivalente. Così, come riporta Bracci (2009: p. 106): «Tra italiani e cinesi ci possono essere molti legami economici e convenienze reciproche [...] senza però che essi si traducano in un'effettiva integrazione socioculturale della comunità cinese in quella locale da un lato, né – all'opposto – in un'aperta conflittualità».

In questo contesto, la rapida crescita del settore⁵ ha contribuito ad attirare l'attenzione di numerosi studiosi che nel tempo hanno prodotto un'ampia letteratura – in un arco di poco più di dieci anni sono stati scritti oltre cinquanta titoli fra articoli su riviste scientifiche, libri e contributi in volumi o rapporti di ricerca sul tema – principalmente riconducibile a tre interpretazioni (Dei Ottati, 2014).

Una prima interpretazione considera il ruolo delle imprese cinesi funzionale alla competitività di parte del Made in Italy. Tale argomentazione viene sostenuta da alcuni elementi, come la disponibilità delle imprese cinesi a garantire maggiore flessibilità delle produzioni e contenimento dei costi – anche attraverso ritmi e modalità di lavoro inaccettabili per gli italiani – e la vocazione imprenditoriale dei migranti nel segmento del pronto moda, che avrebbe allungato la filiera, anche con il coinvolgimento di manodopera italiana e l'utilizzo, certamente non prevalente, di tessuto locale di livello medio-basso (Ceccagno, 2003 e 2012; Ceccagno, Rastrelli, 2008). In questa prospettiva, quindi, la crescita di un polo del pronto moda di livello internazionale avrebbe contribuito a rivitalizzare il distretto.

Simmetricamente opposta è la lettura presentata da Pieraccini ne *L'assedio cinese* (2008 e seconda edizione aggiornata del 2010). Nel volume si sostiene infatti che la comunità imprenditoriale cinese ha nel tempo dato via a un «distretto parallelo» – anziché complementare –, che non ha consentito l'integrazione con la tradizionale filiera tessile. Questa interpretazione punta l'attenzione sull'uso prevalente di stoffe cinesi, sulla diffusa il-

⁵ Nel complesso, le imprese attive nella Provincia di Prato al 31 dicembre 2012 sono poco più di 29.000, di queste oltre 12.000 sono straniere, di cui 4.830 cinesi, prevalentemente costituite sotto forma di ditte individuali e concentrate nel settore dell'abbigliamento: nella Provincia l'80 per cento delle imprese di abbigliamento sono cinesi. Nel corso degli anni la presenza di imprese cinesi è costantemente aumentata, triplicando nell'ultimo decennio e raggiungendo il 16,9 per cento delle aziende presenti (Irpel, Provincia di Prato, Asel, 2013: p. 46).

legalità che alimenta l'evasione fiscale e contributiva e sui trasferimenti di ingenti masse di denaro da Prato verso la Cina.

Una terza interpretazione, infine, è quella fornita da Dei Ottati (2014: p. 33) sulla base di uno studio pubblicato nel 2013. Nel contributo viene messo in evidenza come la relativa separatezza delle imprese di maglieria e abbigliamento rispetto all'economia locale abbia gradualmente modificato la quantità e la qualità delle relazioni tra i diversi attori. Con la crescita del pronto moda e il superamento della tradizionale subfornitura è infatti cresciuta la divisione del lavoro tra imprese. Ciò ha prodotto relazioni più intense e intrecciate tra le aziende cinesi e un aumento della distanza con le imprese locali. Si è così formato un sistema locale del pronto moda, i cui collegamenti principali con l'economia pratese si limitano ai trasferimenti di reddito in consumi e affitto degli immobili⁶.

In questa prospettiva, lo sviluppo delle imprese di immigrati cinesi non sembrerebbe aver contribuito ad adattare l'economia locale al nuovo contesto competitivo, come nella prima interpretazione; allo stesso tempo, però, prendendo così le distanze anche dalla seconda chiave di lettura, il richiamo alla sola presenza di un tessuto illegale non pare essere sufficiente a spiegare la formazione di un sistema imprenditoriale senza paragoni in Italia (Fabbri, 2011).

Pertanto, anche in virtù del peso economico e sociale raggiunto dalla comunità cinese, il rinnovamento del sistema locale non potrà che avvenire attraverso il diretto coinvolgimento di una parte di questi immigrati, soprattutto se di seconda generazione (Dei Ottati, 2014). Ed è in questo sentiero che si inserisce l'obiettivo di favorire l'«emersione delle imprese e del lavoro non regolare».

Il progetto ha mosso i primi passi in una fase preliminare del «Progetto Prato» e ha visto la collaborazione di tutti gli *stakeholder* locali: sindacati, associazioni datoriali, associazioni, terzo settore. In quell'incontro, i differenti soggetti convocati espressero la loro posizione rispetto alle principali criticità inerenti il rapporto con la comunità cinese, mettendo al centro il tema dell'emersione intesa in senso ampio – lavoro, produzione, fiscalità, presenza di soggetti non regolari. Successivamente, anche grazie al coinvolgimento

⁶ A questo proposito si veda la ricerca sulle relazioni locali e transnazionali delle imprese cinesi di Prato e il loro contributo all'economia della provincia (Irpert, Provincia di Prato, 2015).

del Polo universitario di Prato – Pin –, prese corpo il progetto attuativo denominato Asci e finanziato con fondi Fse.

Il progetto era incentrato sulla formazione, in via sperimentale, di una nuova figura professionale: il *tecnico per la valorizzazione delle risorse locali*, che si sarebbe dovuto occupare della facilitazione dei rapporti tra imprese cinesi, associazioni di categoria, amministrazioni locali e organizzazioni con l'obiettivo di promuovere una cultura della legalità nelle imprese.

Si trattava quindi di un progetto ambizioso, in linea con le riflessioni emerse dalle considerazioni di Dei Ottati. L'obiettivo, infatti, era quello di coinvolgere gli imprenditori cinesi in un percorso di graduale emersione con un approccio pragmatico e non sanzionatorio⁷ che mettesse al centro i reciproci vantaggi connessi con il superamento del sommerso.

In questo contesto, qual è stato il ruolo delle tre confederazioni sindacali? Anzitutto, trattandosi di un progetto prevalentemente rivolto alle associazioni di categoria – con un ruolo propulsivo svolto dalla Cna⁸ –, il coinvolgimento formale del sindacato rispetto alle altre due esperienze descritte è stato sicuramente minore. Da un lato, la partecipazione diretta degli attori sindacali al confronto sulle questioni inerenti l'emersione e, dall'altro, il denso tessuto di relazioni – formali e informali – che caratterizza il distretto industriale hanno comunque consentito al sindacato di essere un «soggetto attivo» nel progetto.

L'effettiva capacità di mobilitazione dell'attore sindacale si è tuttavia scontrata con due elementi: il primo di natura culturale, il secondo di tipo organizzativo. Il sindacato, infatti, a differenza degli altri soggetti coinvolti, conta una maggiore criticità nel confronto con i lavoratori cinesi.

Anzitutto, emergono notevoli difficoltà per quanto concerne la lingua – diverso è invece il caso delle associazioni di categoria o delle amministrazioni locali, abituate a confrontarsi con soggetti che conoscono in parte l'italiano o hanno una diretta convenienza a mantenere rapporti con queste istituzioni. In secondo luogo, la cultura «professionale» dei lavoratori cinesi, soprattutto

⁷ Come evidenzia il report della Regione Toscana (2015), una delle principali criticità è stata proprio la confusione che si è creata, soprattutto per gli imprenditori stranieri, tra le funzioni di aggancio e accompagnamento svolte dagli operatori Asci e quelle di controllo e sanzione svolte da altri soggetti.

⁸ Da tempo la Cna locale, anche attraverso la creazione di una categoria di riferimento, Cna World-China, presieduta da un imprenditore locale, ha intrapreso un percorso di coinvolgimento delle imprese cinesi.

in virtù di un processo di autosfruttamento che mette al centro il modello della *laoban* – l'imprenditore fondatore e capo dell'impresa –, spesso non contempla l'azione del sindacato. I lavoratori cinesi, proprio perché considerano il datore di lavoro un punto di riferimento sociale e culturale, sembrano dunque essere meno interessati a rivolgersi a un soggetto che tuteli i loro diritti o promuova rivendicazioni nei confronti degli imprenditori.

Il secondo elemento di criticità chiama invece in causa la dimensione organizzativa. Il coinvolgimento degli operatori Asci è stato valorizzato soprattutto dalle associazioni di categoria – che nella maggior parte dei casi hanno assunto queste professionalità – mentre il sindacato ha colto in misura minore le opportunità derivanti da un investimento in figure professionali che avrebbero consentito un ritorno soltanto nel medio-lungo periodo.

Se ciò è inevitabilmente connesso con la questione delle risorse, allo stesso tempo, però, emerge la necessità di una complessiva riorganizzazione della struttura e delle strategie delle organizzazioni sindacali. Il sindacato, infatti, potrebbe essere uno dei soggetti che trarrebbe maggiore vantaggio da una graduale emersione delle imprese e, quindi, dei lavoratori cinesi.

5. Conclusioni

I tre interventi richiamati mostrano alcuni elementi comuni riconducibili alle caratteristiche peculiari del contesto locale. Non è quindi un caso che il «Progetto Prato» sia intervenuto in un sistema locale contraddistinto da precondizioni istituzionali indispensabili – ma come abbiamo visto, non sufficienti – per l'implementazione e il buon funzionamento di interventi innovativi.

Il distretto di Prato presenta infatti una elevata cooperazione istituzionale tra i differenti attori locali, frutto di una radicata tradizione concertativa che nel tempo ha dato vita a interventi poi divenuti buone pratiche a livello nazionale. È questo il caso delle già richiamate esperienze dell'ente bilaterale Co.Ge.F.I.S., sul cui terreno è cresciuto il progetto di welfare distrettuale, o nel caso della cassa in deroga che ha alimentato, in un quadro di radicale trasformazione economica, il capitale sociale tra associazioni e sindacati, creando così il terreno adeguato all'innesto dei successivi interventi.

La presenza di relazioni industriali pragmatiche e cooperative ha quindi consentito di mantenere un vantaggio competitivo, che tuttavia rischiava di

essere eroso sotto le spinte della concorrenza internazionale, delle pressioni migratorie e delle rigidità organizzative delle associazioni datoriali e sindacali. Così, con il fine di ridimensionare il perdurare di una crisi che rischiava di rimescolare i delicati equilibri del «mercato comunitario» (Dei Ottati, 1995), la Regione Toscana ha deciso di intervenire – non senza difficoltà di coordinamento – promuovendo interventi sistemici di riqualificazione del tessuto economico, urbano e sociale.

È in questo quadro che si inseriscono le tre politiche esaminate, esperienze embrionali che qualificano il distretto industriale come un laboratorio di interesse non soltanto regionale per quanto concerne l'innovazione istituzionale.

La ricostruzione effettuata ha consentito di evidenziare gli elementi di forza e le criticità degli interventi. È stato già ampiamente richiamato il ruolo del contesto locale per quanto concerne la qualità di relazioni – formali e informali – che affondano le radici nella storia concertativa e pragmatica del distretto. Non mancano tuttavia alcuni elementi controversi. I progetti presentano per il sindacato forme e livelli di coinvolgimento differenti, con relazioni più strutturate nei primi due casi – welfare di distretto e politiche per il settore Ict –, e con rapporti prevalentemente informali e interlocutori per quanto concerne il progetto di emersione. Si tratta comunque di azioni che richiedono un notevole sforzo organizzativo e che, in assenza di risorse – economiche e umane – dedicate, potranno subire un ridimensionamento o forme di chiusura che potrebbero alimentare un localismo regressivo.

Non stupisce quindi che le azioni descritte abbiano subito un forte rallentamento. Il progetto di welfare distrettuale sembra essersi arenato mentre il protocollo di intesa sul segmento Ict non pare aver prodotto risultati rilevanti. Differente è il caso del progetto Asci che, data la spendibilità professionale degli operatori e l'intervento delle categorie economiche, sembra presentare risultati migliori. Si tratta comunque di interventi ancora in corso, la cui valutazione può quindi essere soltanto parziale.

Riferimenti bibliografici

- Alacevich F. (2011, a cura di), *Cogliere le opportunità: attori e istituzioni nei processi di policy-making*, Milano, Bruno Mondadori.
- Alacevich F. (2015), *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in corso di pubblicazione.
- Becattini G. (2000a), *Il bruco e la farfalla. Prato, una storia esemplare dell'Italia dei distretti*, Firenze, Le Monnier.
- Becattini G. (2000b), *Il distretto industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Betti M., Gherardini A., Manzo C. (2012), *Il cluster Ict pratese. Rapporto di ricerca 2012*, disponibile sul sito: www.picnit.it/uploads/smartsection/16_rapportocompleto.pdf.
- Betti M., Gherardini A. (2013), *Formare, connettere, innovare. Come consolidare il cluster ICT pratese*, disponibile sul sito: www.picnit.it/wp-content/uploads/2013/12/Rapporto_PICNIT_2013.pdf.
- Bracci F. (2009), *Migranti cinesi e contesto locale: il distretto pratese e la transizione fredda*, in *Sviluppo locale*, a. 13, n. 31, pp. 91-111.
- Burroni L. (2011), *Tra cambiamento inatteso e cambiamento incrementale. Il caso della Cassa integrazione guadagni straordinaria a Prato*, in F. Alacevich (a cura di), *Cogliere le opportunità. Attori e istituzioni nei processi di policy-making*, Milano, Bruno Mondadori, pp. 23-43.
- Ceccagno A. (2003, a cura di), *Migranti a Prato: il distretto tessile multietnico*, Centro di ricerca e servizi per l'immigrazione del Comune di Prato, Milano, Franco Angeli.
- Ceccagno A. (2012), *The hidden crisis: the Prato industrial district and the once thriving chinese garment industry*, in *Revue europeenne des migrations internationales*, a. 28, n. 4, pp. 43-65.
- Ceccagno A., Rastrelli R. (2008), *Ombre cinesi? Dinamiche migratorie della diaspora cinese in Italia*, Roma, Carocci Editore.
- Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto di Prato*, Milano, Franco Angeli.
- Dei Ottati G. (2013), *Imprese di immigrati e distretto industriale: un'interpretazione dello sviluppo delle imprese cinesi a Prato*, in *Stato e Mercato*, n. 98, pp. 171-202.
- Dei Ottati G. (2014), *Il ruolo dell'immigrazione cinese a Prato: una rassegna della letteratura*, in Irpet, Provincia di Prato, Asel (2014, a cura di), *Prato: il ruolo economico della comunità cinese*, Firenze, Irpet, pp. 171-202.

- Fabbri M. (2011), *Imprenditori cinesi nel settore delle confezioni e dell'abbigliamento a Prato*, in Cnel, *Il profilo nazionale degli immigrati imprenditori in Italia*, Roma, pp. 113-135.
- Irpet, Provincia di Prato (2015, a cura di), *Relazioni locali e transnazionali delle imprese cinesi di Prato e loro contributo all'economia della provincia*, Firenze, Irpet.
- Irpet, Provincia di Prato, Asel (2013), *Prato: il ruolo economico della comunità cinese*, Firenze, Irpet.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Pieraccini S. (2008), *L'assedio cinese: il distretto parallelo del pronto moda di Prato*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Pieraccini S. (2010, 2a ed. aggiornata), *L'assedio cinese: il distretto senza regole degli abiti lowcost di Prato*, Milano, Gruppo 24 ore.
- Regini M. (2012), *Tre fasi, due modelli e una crisi generalizzata*, in *Stato e Mercato*, n. 94, pp. 77-89.
- Regione Toscana (2015, a cura di), *Progetto integrato per lo sviluppo dell'area pratese. Report della attività al 30 giugno 2014*, disponibile sul sito: www.poloprato.unifi.it/it/ricerca/laboratori/progetto-prato/report.html.
- Santini C., Rabino S., Zanni L. (2011), *Chinese immigrants socio-economic enclave in an italian industrial district: the case of Prato*, in *World review of entrepreneurship, management and sustainable development*, a. 7, n. 1, pp. 30-51.
- Toccafondi D. (2005), *Ombre cinesi nel distretto di Prato*, in *Economia e management*, n. 5, pp. 81-94.
- Toccafondi D. (2008), *Il distretto di Prato*, in C. Trigilia, G. Dei Ottati, L. Burroni (a cura di), *Innovazione nella continuità. Meccanismi di cambiamento nelle aree distrettuali della Toscana*, Pisa, Pisa University Press, pp. 109-152.
- Treu T. (2013, a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa Gruppo WoltersKluwer.
- Trigilia C. (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- Trigilia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione*, Firenze, Firenze University Press.
- Trigilia C., Dei Ottati G., Burroni L. (2008, a cura di), *Innovazione nella continuità. Meccanismi di cambiamento nelle aree distrettuali della Toscana*, Pisa, Pisa University Press.

ABSTRACT

L'articolo analizza le politiche per il sostegno alla competitività e all'inclusione sociale del distretto industriale di Prato. Sono stati quindi descritti, con particolare attenzione al ruolo del sindacato, la genesi, le caratteristiche e i risultati di tre interventi promossi dalla Regione Toscana. Il panorama che emerge è tuttavia ambiguo. Nonostante l'innovatività delle soluzioni proposte, che rendono il distretto un laboratorio di rilevanza non soltanto regionale, i risultati non mostrano infatti significativi avanzamenti.

NEGOTIATED DEVELOPMENT: NEW OPPORTUNITIES FOR INDUSTRIAL DISTRICTS.
THE CASE OF PRATO

The article analyzes three supportive competitiveness and social inclusion policies in the industrial district of Prato. Nevertheless, not all the results seem to be coherent with the goal. On one hand, the innovative nature of the solutions proposed makes the district a laboratory for new industrial relations models; on the other hand, the results raise some issues dealing with trade unions' organization and strategies, which reduce the success of the social policy measures.

CONFRONTO

Le persone e la fabbrica.

Il World class manufacturing: dai principi all'applicazione

Produttività e qualità del lavoro, modi e dilemmi

Giuseppe Della Rocca*

1. Riferimenti

La Federazione italiana metalmeccanici (Fim), affiliata alla Cisl, ha di recente concluso un lavoro di analisi su come i lavoratori degli stabilimenti Fiat Chrysler vedono l'innovazione gestionale e dell'organizzazione del lavoro denominata World class manufacturing (Wcm)¹. Ricerca che ha origine nel 2012 per conoscere gli effetti e, in particolare, il significato che i lavoratori danno a questo cambiamento. L'indagine ha preso in considerazione tutti gli stabilimenti Fiat (Fca e Cnhi) anche se, nella lettura dei dati, l'attenzione si è focalizzata su Pomigliano, Melfi e Grugliasco, stabilimenti in una fase molto avanzata nella implementazione del modello organizzativo.

L'interesse della ricerca non è inerente ai temi e ai problemi delle Relazioni sindacali all'interno del gruppo Fiat, né riguarda il grado di efficacia industriale del nuovo modello, di cosa sia questa innovazione e di testare la validità o meno del Wcm dal punto di vista delle performance produttive. L'interesse è invece quello di conoscere cosa pensano gli operai e i tecnici del nuovo metodo di produzione, dei suoi effetti sulle condizioni di lavoro, della partecipazione dei lavoratori al miglioramento dei processi produttivi attraverso i suggerimenti e il lavoro in team.

Il Wcm, infatti, secondo le recenti tesi del *performance management*, è riconosciuto come una applicazione evoluta dei principi della *lean production* adottati da Fiat a partire dal 2005, in sostituzione del modello industriale di

* Giuseppe Della Rocca è docente di Sociologia dell'organizzazione e del lavoro presso l'Università della Calabria.

¹ *Le persone e la fabbrica. Il World class manufacturing: dai principi all'applicazione.*

Ricerca Fim-Cisl sulle condizioni dei lavoratori negli stabilimenti Fiat coordinata da Alberto Cipriani, Luisella Erlicher, Paolo Neirotti, Luciano Pero, Luigi Campagna.

Materiali e relazioni della ricerca sono disponibili sul sito: www.fim-cisl.it/ricerca-studi/.

Il lavoro inoltre è in corso di pubblicazione per Guerini e Associati.

fabbrica integrata ad alta valenza tecnologica più che organizzativa. Secondo i promotori il Wcm dà una definizione molto rigorosa delle tecniche e dei metodi (non solo tecnici, ma anche manageriali), garantisce una maggiore continuità del flusso, un uso più mirato delle tecnologie, un maggiore coinvolgimento dei lavoratori per il miglioramento e controllo della produzione, una verifica dei risultati con sistemi standardizzati di *audit* e di valutazione.

Programma che richiede di conseguenza una maggiore preparazione del management, dei tecnici di produzione nella pianificazione e gestione della produzione e maggiore capacità di gestione del personale. Capacità di ascolto, di dialogo, di motivazione, di coinvolgimento dei lavoratori e di responsabilizzazione dei team di lavoro. Secondo l'azienda l'uso del Wcm ha contribuito alla riduzione dei costi industriali nelle fabbriche italiane ed è stato uno dei fattori decisivi per il rilancio di Chrysler dopo la crisi del 2004 e l'ingresso di Fiat nelle fabbriche americane. Nelle fabbriche americane la diffusione del Wcm è stata voluta e sostenuta, in seguito alla crisi, dal sindacato dell'auto, lo United automobile worker (Uaw), attraverso accordi di implementazione firmati in comune accordo con l'azienda, fino alla realizzazione di una Wcm Academy gestita congiuntamente da Uaw e Chrysler.

Gli obiettivi dell'indagine si sono indirizzati, secondo la presentazione fatta dal sindacato, su tre ambiti. Il primo: come sono mutate le condizioni di lavoro in fabbrica. In particolare come sono mutate le posizioni di lavoro, la sicurezza, la fatica fisica e mentale, l'ergonomia, l'ambiente, il rapporto con le tecnologie produttive e di comunicazione con i capi e con i colleghi. Il secondo: qual è la partecipazione dei lavoratori, in particolare l'informazione/formazione, il sistema dei suggerimenti che i dipendenti danno per migliorare la produzione, il lavoro in team. Il terzo: quale percezione hanno i lavoratori del Wcm, a partire dalle aree maggiormente coinvolte nel mutamento con livelli di eccellenza del sistema e dei team di lavoro (Fim-Cisl, 2014; Cipriani *et al.*, 2014).

Questo commento vuole mettere in rilievo alcuni aspetti. Il significato di iniziative del genere per le relazioni industriali in Italia; il profilo generale del cambiamento in corso rispetto a quelli, in parte simili, intervenuti nel passato; i limiti dell'azione sindacale nell'ambito dell'innovazione socio-tecnica dei sistemi produttivi e le possibili implicazioni, in prospettiva, sul piano più propriamente istituzionale.

2. Il significato dell'indagine

L'indagine Fim è anomala rispetto al panorama di ricerche e di analisi sulle condizioni di lavoro. Non è una ricerca di scenario complessivo sulle condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori, come ci hanno abituato le indagini sociologiche internazionali e nazionali. Oltre a non essere una ricerca accademica, non è, allo stesso tempo, una ricerca socio-economica di tipo istituzionale, come ad esempio quelle di tradizione anglosassone a partire dagli anni settanta/ottanta, consolidate in Europa dalla Fondazione europea di Dublino o, per rimanere nel perimetro nazionale, dall'Isfol.

Le differenze riguardano i temi trattati. Sono certamente fuori dalla portata della ricerca Fim temi quali lo sviluppo professionale, il rapporto tra domanda e offerta sul mercato del lavoro, le motivazioni e aspirazioni dei lavoratori sul mercato del lavoro, le retribuzioni, l'orario di lavoro, la sicurezza economica e occupazionale, la percezione delle difficoltà economiche nella vita familiare. Argomenti più vicini sono certamente la dimensione ergonomica, i tempi e i ritmi di lavoro, il grado di autonomia e di controllo dei processi e delle attività di lavoro (Isfol, 2013).

Tuttavia, anche in questo caso, le differenze sono evidenti. L'indagine del sindacato dei metalmeccanici non è onnicomprensiva delle condizioni di lavoro, limite, da un certo punto di vista, ma possibile opportunità da un altro. *Ricerca operativa*, senza dubbio, che, a tutti gli effetti, costituisce una eccezione, a partire dalle sue finalità, soprattutto nel panorama di indagini in Italia. Sono infatti assenti, non solo sul piano accademico, ma anche sul piano operativo manageriale, ricerche o indagini che chiedono al lavoratore dipendente di esprimere in modo puntuale una opinione su cosa pensa dell'innovazione tecnico organizzativa in corso. Quale significato dà al cambiamento, quali sono le considerazioni generali sul nuovo modo di operare in quanto tale, e quali gli effetti positivi o negativi sulle sue condizioni di lavoro.

È un'indagine su *le persone* e su *la fabbrica*, non le condizioni di lavoro o le fabbriche in generale, ma la fabbrica in specifico, luogo in cui il lavoratore rispondente lavora. Indagine che si aspetta risposte concrete su cosa ne pensa, da un lato, sulle relazioni con i compagni di lavoro e con i capi, della rotazione su più posizioni di lavoro, dei ritmi di lavoro, se ritengono siano aumentati o meno. Dall'altro sulle sue attitudini nei confronti di un nuovo sistema di produzione, quale l'interesse a fornire idee per il miglioramento continuo; quale preoccupazione del proprio posto di lavoro; quali, rispetto

alle proprie esigenze, gli aspetti più critici e problematici del nuovo sistema di produzione.

Le persone e la fabbrica oltre a rimarcare le differenze con le indagini sulle condizioni di lavoro condotte su *survey* nazionali e internazionali evidenzia anche, e specialmente, l'assenza di iniziative di questo tipo dal punto di vista del management e dello stesso sindacato in un periodo di forte riconversione dei modelli di organizzazione nelle fabbriche del settore manifatturiero. Le politiche e la retorica dello Human resource management (Hrm) proprie del mondo imprenditoriale e manageriale non sono approdate ancora a iniziative del genere.

L'indagine rimarca che la stessa azienda, la Fiat, non ha cercato di capire cosa pensano i propri dipendenti del nuovo sistema di produzione dopo alcuni anni di sperimentazione e attuazione nei fatti. Il giudizio positivo sul grado di accettazione del modello da parte degli operai, sul loro grado di condivisione della prassi dei suggerimenti e del lavoro in team è invece dato per scontato o forse solo verificato attraverso la percezione che ne hanno avuto i capi intermedi.

L'indagine rimarca anche l'assenza del sindacato in generale. Discutere dei nuovi sistemi di produzione non può essere lasciato solo agli indirizzi politici di una o più organizzazioni, ma ha bisogno di verifiche empiriche. Posizioni anche radicali possono essere ripensate sulla base di dati empirici. Da questo punto di vista il sindacato odierno, se si esclude l'analisi qui in questione e altri casi sporadici, sembra essere piuttosto distante dalla curiosità, dalle iniziative empiriche e dalle discussioni che lo hanno caratterizzato invece alla fine degli anni cinquanta e per tutti gli anni sessanta: le *indagini operaie* per capire l'organizzazione «fordista», il lavoro in linea ma anche sulle linee automatiche transfer, le attitudini e gli atteggiamenti dei nuovi operai, giovani, immigrati, appena assunti in massa.

Il significato e l'importanza dell'indagine sta quindi in tutti questi aspetti. Supplire a una mancanza di ascolto e verifica che riflette una delle maggiori debolezze del sistema di relazioni industriali in Italia. Indagini come *Le persone e la fabbrica* risultano essere più comuni, ieri come oggi, in altri paesi europei, condotte, in molti casi, in modo congiunto da imprenditori e management da un lato e sindacati dall'altro. Attività che hanno dato luogo alla istituzione di agenzie, nate con l'impegno degli stessi governi nell'ambito di politiche di partecipazione su temi quali quelli dell'efficacia dei sistemi di produzione e della qualità del lavoro. Due dimensioni, pro-

duttività del sistema e qualità del lavoro, che, con il tempo, e particolarmente oggi, sono strategiche e che solo congiuntamente, tra management, tecnici e operai e tra azienda e sindacati e loro rappresentanze, possono essere risolti.

3. Produttività e qualità del lavoro

Secondo i risultati dell'indagine, innanzitutto sono molti gli intervistati che registrano un miglioramento delle condizioni di lavoro per quanto riguarda sicurezza, ordine, pulizia del proprio posto di lavoro, oltre che una diminuzione della fatica fisica. Sono questi i fattori riconosciuti come tra i più positivi. Diffuso inoltre sembra l'interesse a fornire idee per il miglioramento continuo, a formulare proposte, così come lo scambio di informazioni, i brevi incontri di verifica del processo produttivo. La rotazione delle mansioni è di solito accettata come possibilità di migliorare le proprie capacità, così il lavoro in team.

La ricerca registra, però, anche importanti differenze tra stabilimenti e all'interno di ciascun stabilimento nell'applicazione del Wcm. I dati maggiormente positivi sono riscontrati solo in alcune realtà, Pomigliano, Cassino, Verrone, Melfi, Grugliasco, nelle quali il Wcm è più diffuso; in altre realtà i risultati sono meno incoraggianti. Non sono rare le preoccupazioni per il proprio posto di lavoro in un periodo di crisi, la critica e il disagio per quanto riguarda i tempi di lavorazione e lo stress psicofisico.

Rispetto alla partecipazione, dimensione centrale dell'indagine, il coinvolgimento dei lavoratori e il lavoro in team presentano diverse criticità. Non sempre l'azienda risponde alle proposte degli operai e, quando sono applicate, manca spesso l'interazione con i proponenti. Non esiste trasparenza e certezza sulle modalità e sui criteri di assegnazione di premi per i suggerimenti successivamente attuati. Le modalità di scelta dei team leader non sono sempre adeguate, perché qualche volta sono persone professionalmente capaci ma inadatte a mantenere relazioni con gli altri membri del team; altre volte, imposte come team leader, perché più giovani o sulla base dei rapporti di fiducia con l'azienda.

I rischi, secondo l'indagine, sono che il team leader si traduca a essere un *capetto* e che con il tempo aumenti *la passività delle persone e il venire meno della propensione a suggerire miglioramenti*. Non a caso una delle priorità per

il futuro (se non la principale), richiamate dal testo, è la necessità di far diventare il team l'unità operativa elementare in grado di integrare maggiormente il team leader come membro del gruppo, legittimarlo dal punto di vista gestionale e professionale.

In modo seppur schematico guardando al passato e al presente, con l'esperienza del Wcm di oggi, si può individuare quanto sia difficile coniugare l'innovazione organizzativa per la produttività con la partecipazione dal basso e la qualità del lavoro. In tale prospettiva è utile riassumere e confrontare due momenti dell'innovazione dell'organizzazione del lavoro. Da un lato, la formula, degli anni settanta, delle nuove forme di organizzazione del lavoro attraverso i gruppi autonomi o semiautonomi di lavoro e altri ingredienti come la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni. Dall'altra, il Wcm e i team di lavoro. Modello produttivo composto da molti ingredienti del precedente modello, ma con un flusso più stringente per evitare gli sprechi e con il ricorso a procedure formali per consentire suggerimenti e *briefing* per promuovere una innovazione continua dei processi.

Gruppi autonomi o semiautonomi di lavoro e lavoro in team cercano entrambi di coniugare, nell'organizzazione del lavoro esecutivo, il tema della produttività dell'impresa con quello della partecipazione e della qualità del lavoro. Una storia da sempre ritenuta controversa, certamente per quanto riguarda gli ultimi cinquant'anni, nell'ambito delle nuove forme di organizzazione del lavoro industriale. Sono, tra tutti i cambiamenti, quelli che, anche simbolicamente, hanno contraddistinto due epoche diverse. Sono a loro volta diversi, nonostante alcune similitudini perché nei primi forte è l'enfasi sul miglioramento della qualità del lavoro, nei secondi, nel caso dei team e del Wcm, l'enfasi è sulla produttività.

Qualità e produttività del lavoro in entrambi i casi coesistono ma con differenze, in particolar modo nelle motivazioni iniziali che hanno fatto sì che, per i gruppi autonomi e semiautonomi e le nuove forme di organizzazione del lavoro a partire dagli anni settanta, la diffusione e implementazione siano avvenute anche attraverso un riconoscimento istituzionale, con la partecipazione delle Oo.Ss. e/o con programmi specifici istituiti, in alcuni casi nazionali, dai governi; mentre per i team e il Wcm, il principale, in alcuni casi unico, canale di implementazione e diffusione è stato la sola impresa.

Le nuove forme di organizzazione del lavoro, a partire dalla fine degli anni sessanta, hanno cercato di conseguire maggiore produttività ma allo stes-

so tempo hanno cercato un miglioramento della qualità del lavoro, partecipazione diretta e istituzionale in paesi quali quelli scandinavi, Germania, Olanda, gli Stati Uniti e in parte Gran Bretagna e Canada (Della Rocca, 1982). Innovazioni che rispondevano a esigenze di produttività, in un contesto di cambiamenti tecnologici nei prodotti e nei processi, grazie alla diffusione dell'elettronica; di mercato, con una maggiore varietà della gamma dei prodotti; di forme di organizzazione, più flessibili rispetto alle esigenze di un mercato ormai saturo di prodotti standard e uniformi.

Innovazioni che rispondevano anche a una crisi di consenso, verso un modo di lavorare povero di capacità professionali e di gestione dei processi di produzione, crisi resa anche esplicita dai conflitti di lavoro e dalla crescita del potere contrattuale del sindacato. Di qui la diffusione di programmi, di istituzioni (ad esempio la Fondazione europea di Dublino) e di associazioni che avevano come principale finalità l'implementazione e lo sviluppo della qualità della vita di lavoro.

Le due esperienze maggiormente conosciute, tra i paesi più sopra citati, sono quelle inerenti la Svezia e la Germania. Nel primo caso l'innovazione negli stabilimenti automobilistici Volvo, oltre che in altre aziende; i programmi dei sindacati, *Industrial democracy* (Lo, 1971) e la legge del 1976 che stabilisce il diritto del lavoratore oltre che a contrattare anche a partecipare e ad autodeterminare il proprio lavoro (Associazione svedese degli imprenditori, 1978). Del secondo esempio sono note le esperienze nel settore automobilistico, siderurgico ed elettronico e il programma governativo di umanizzazione del lavoro (*Program forschung zur humanisierung des arbeitslebens*, 1978).

Lo spazio a disposizione è insufficiente per soffermarsi sulla natura di questi cambiamenti. Le esperienze sono date da un vero e proprio arcipelago di innovazioni e sono difficilmente classificabili. I riferimenti non possono che essere schematici e non sempre precisi. Scompare agli assemblaggi comunque la linea lunga e al suo posto intervengono inizialmente dei sottoassemblaggi indipendenti composti da pochi operai (sino a trenta) per arrivare a gruppi o unità di lavoro più piccoli il cui principio distintivo è la responsabilità di produrre un prodotto o sottoprodotto completo.

Responsabilità, che in diversi casi, si traduce in autonomia per fasi crescenti di implementazione quali la possibilità di decisione (parziale o totale) sulla distribuzione interna dei compiti e su compiti addizionali del gruppo, sui metodi di produzione individuale, sulla scelta del proprio coordinatore

interno, sino a poter influenzare i metodi di produzione in generale e temi quali poter definire la qualità e le quantità di produzione e così via.

Sono fasi di implementazione di quella che si può chiamare la frontiera dell'autoregolamentazione, l'autonomia progressiva sul collaudo e rettifica della qualità del prodotto, sulla manutenzione ordinaria di parte delle macchine e delle attrezzature, sulla interdipendenza nelle informazioni e nella rotazione tra posti. Molti di tali aspetti consentivano l'allargamento e arricchimento delle mansioni individuali oltre che la rotazione.

L'esperienza, forse più avanzata, è stata quella della sperimentazione allo stabilimento automobilistico Volvo di Kalmar, con l'abolizione delle linee e del ritmo vincolato dalla macchina o dal convogliatore e il ritorno del montaggio su banconi individuali con un ulteriore allargamento o arricchimento delle posizioni sino ad arrivare a tempi di lavorazione individuale per unità di prodotto superiore ai dieci minuti. L'integrazione del gruppo non viene imposta dal ritmo vincolato ma attraverso un proprio leader, individuato tra gli stessi operai, e con l'indicazione da parte dell'azienda di standard di produzione da conseguire per l'intero gruppo e da un premio collettivo legato al raggiungimento degli stessi standard.

L'esperienza di Kalmar si è chiusa perché ritenuta poco produttiva così come altre esperienze che sono state riviste. Tale cambiamento di rotta nell'organizzazione aziendale è dovuto al successo dell'industria giapponese e dei modelli di organizzazione *lean*, che supplivano alla scarsa efficacia del flusso di produzione, agli eccessivi sprechi di magazzini intermedi che il precedente sistema autoregolato prevedeva. Ma anche al di là di tutte queste considerazioni i gruppi di lavoro, pur fondandosi sul perseguimento di obiettivi comuni, non realizzavano in pieno una integrazione tecnico produttiva. Gli operai agivano sugli spazi di discrezionalità consentiti e rendevano difficile, in un sistema autoregolamentato, il controllo dei tempi individuali e collettivi del flusso del processo di produzione.

Il Wcm invece, come la *lean*, migliora la produttività del sistema di fabbrica con una riduzione dei magazzini intermedi attraverso il *just in time*, maggiore integrazione tecnico-produttiva tra postazioni e unità di lavoro, maggiori efficienza ed efficacia del flusso e riduzione dei tempi di attraversamento del prodotto. Difficile, anche in questo caso, sintetizzare in modo corretto, tuttavia ciò che sembra caratterizzare meglio questo cambiamento è il frequente ritorno al ritmo vincolato, il gruppo o team non è più responsabile di un prodotto o di un sottoinsieme di prodotto completo, i tempi

per stazione di lavoro si riducono in modo consistente rispetto a quelli del modello precedente.

Non un ritmo vincolato come nelle tradizionali linee di assemblaggio ma su linee a serpentina o più corte in modo da consentire, per quanto possibile, al singolo operatore visibilità su molte postazioni e scambio di informazioni e verifica delle prestazioni stesse. Tuttavia un processo sequenziale e vincolato, fatto di micropostazioni, non sempre consente di affidare a ogni operaio o ad un piccolo gruppo l'esecuzione di un insieme particolarmente autonomo e collaudabile. Si sceglie di suddividere il processo in blocchi logici di poche postazioni o di una sola.

I team sono sempre unità molto piccole che ricoprono e sono responsabili di blocchi logici di postazioni. Sono con il team leader responsabili della qualità delle operazioni di una o più di queste postazioni sulla linea. Molto probabilmente il ritmo vincolato e le caratteristiche delle micropostazioni, con tempi di attraversamento ridotti, restringono gli spazi per l'allargamento e l'arricchimento delle posizioni, mentre aumenta l'importanza della rotazione e dello scambio tra postazioni. La rotazione, i suggerimenti da parte degli operai per migliorare il lavoro, l'attività del team leader nell'individuare correzioni e fare piccole revisioni sono gli ingredienti per attuare innovazione. Non si hanno notizie invece circa alcuni aspetti che contraddistinguevano i gruppi di lavoro autonomi o semiautonomi, come la scelta del team leader o la discrezionalità del gruppo nella distribuzione interna dei compiti, per non parlare dei metodi di produzione, aspetto quest'ultimo lasciato in questo caso a un'attività di proposta di metodi nuovi, attraverso i suggerimenti. D'altronde con il ritmo vincolato e con una logistica interna più rigorosa in grado di ridurre gli sprechi di tempo nei rifornimenti di materiale alle postazioni di lavoro, la maggiore responsabilizzazione sulla qualità del prodotto e del processo fanno sì che la questione dei tempi ritorni ad incidere sulle condizioni di lavoro, seppure in un ambiente di lavoro molto migliorato anche per quanto riguarda lo sforzo fisico.

Da questo punto di vista, la stessa ricerca conferma tali limiti. Un modello di lavoro, quello del Wcm, in cui gli spazi di autodeterminazione sono fortemente predeterminati e ricondotti a un processo decisionale molto centralizzato in grado di selezionare dall'alto e decidere sulle proposte di innovazione pervenute attraverso i suggerimenti. Un cambiamento dei metodi di gestione di maggiore dialogo, in cui però l'approccio è tutto top

down. Modalità che, come sostiene la ricerca Fim, limita il protagonismo dal basso. Lo sviluppo delle conoscenze potrebbe, come dicono le conclusioni, basarsi piuttosto su reti professionali (reti di team e di professional) invece che su un solo staff centrale.

4. Il sindacato

Il ruolo del sindacato, come promotore del cambiamento dell'organizzazione del lavoro, si basa su un forte riconoscimento istituzionale dei diritti di partecipazione e non solo di contrattazione. Così almeno si legge dall'esperienza internazionale, i casi della Svezia e della Germania sono a testimoniare questo principio. Il cambiamento dei metodi e dell'organizzazione del lavoro non può essere il risultato di un conflitto e di un negoziato, ma di un rapporto di codeterminazione tra parti sociali.

Il caso tedesco, come quello svedese, è da questo punto di vista esemplare, i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro sono intervenuti entro una cornice istituzionale che separa procedure e attori della contrattazione da partecipazione e codeterminazione (i Consigli del lavoro o/i Comitati misti di gestione). Le ragioni possono essere più di una. L'argomentazione più ricorrente è quella che considera la necessità di avere un rapporto di fiducia tra le parti con il reciproco riconoscimento di avere interessi comuni per migliorare la produttività e la qualità del lavoro; condizione non sempre ottenibile al di fuori di un quadro legislativo e istituzionale. O al contrario, in caso di pesanti ristrutturazioni, come nel caso Chrysler, dove la partecipazione del sindacato è stata resa possibile, in assenza di un quadro giuridico e istituzionale, solo a fronte di un evento traumatico, fallimento dell'azienda e conseguente perdita del posto di lavoro da parte di tutti i dipendenti.

Ma esistono altre ragioni, la più importante e dirimente è che la contrattazione è uno strumento poco adeguato per fare innovazione seria. L'innovazione, come è ovunque riconosciuto, prevede un percorso per prova ed errore, i cui risultati non possono essere previsti *ex ante* per quanto riguarda le caratteristiche sia della nuova organizzazione sia delle condizioni di lavoro. L'innovazione è un percorso probabilistico, dove una delle probabilità può essere, come in tutte le sperimentazioni, di tornare al punto di partenza.

Il conseguimento degli obiettivi del cambiamento si decide non sui risultati finali, ma sui risultati intermedi durante la sperimentazione. La gestione del cambiamento richiede quindi non solo di possedere interessi comuni, ma spazi comuni di verifica congiunta per decidere sulle numerose e possibili alternative che di solito intervengono durante il percorso. I risultati finali di un lavoro di questo tipo, bypassano il tavolo negoziale vero e proprio perché gran parte delle soluzioni sono conseguite prima dell'attività di negoziazione vera e propria.

Vi è poi un'ultima ragione. Per tutelare o incrementare la qualità del lavoro è necessario un sindacato che abbia come finalità il controllo degli effetti dell'organizzazione non solo sui lavoratori (orari, qualifiche, tempi e ritmi), ma anche sui contenuti dell'innovazione. Un sindacato, come dice l'esperienza dei sindacati scandinavi, che cerca di intervenire sulle cause che danno origine a condizioni di lavoro e a lavori poco qualificati e competenti.

Il caso italiano non è assimilabile a quello dei paesi più sopra citati. La contrattazione, come unica funzione prevista nelle relazioni industriali in Italia, fa sì che preferibilmente il sindacato sia indotto a contrattare la fenomenologia della condizione operaia e non le cause. Non sono parte del suo dna la necessità di incentivare ed essere coinvolto nella progettazione di nuove forme dell'organizzazione del lavoro.

Parte in causa è ovviamente una classe imprenditoriale chiusa, nonostante la retorica sulle politiche di Hrm, poche sono le aperture verso un qualsiasi tipo di coinvolgimento del lavoro e ancora di più delle organizzazioni sindacali, fanno ovviamente eccezione i casi estremi di crisi e di fallimenti di impianti. Così come parte in causa è da sempre l'assenza dell'iniziativa pubblica, per nulla assimilabile all'esperienza dei paesi più sopra citati. Se si esclude l'esempio di alcune aziende industriali pubbliche, si ha uno scenario di assoluta povertà nelle proposte sia all'interno delle politiche industriali che anche negli interventi specifici di riconversione industriale.

Lacune queste ultime che non escludono comunque l'assenza di proposte e il sospetto dei sindacati italiani verso interventi e responsabilità dirette nella progettazione di nuove forme di organizzazione del lavoro. L'esempio, ancora oggi citato come innovazione della qualità del lavoro e di lungimiranza del sindacato è quello della Olivetti. Negli anni settanta i sindacati alla Olivetti sono stati tra i primi a rivendicare una diversa organizzazione del lavoro, come raccontano Federico Butera e Giovanni de Witt (2011), in un

clima sindacale, quello della Federazione lavoratori metalmeccanici di Torino, descritto da altro autore, come la ricerca della *difficile utopia del possibile* (De Amicis, 2010).

L'accordo del 1971 è il primo in cui un'azienda si impegna preventivamente con i sindacati ad arricchire il lavoro. I sindacati lamentavano i danni alla salute psicologica dei lavoratori e i limiti della loro crescita professionale provocati dal lavoro parcellare e dequalificato. La direzione è stata pronta a coinvolgere sindacato e lavoratori. Un'azienda aperta, molto dissimile nelle politiche del personale dalla maggioranza delle aziende italiane, management e staff tecnici non solo pronti, ma anche buoni conoscitori sia delle dimensioni tecniche-organizzative sia di politiche e strumenti di implementazione della qualità del lavoro.

Nonostante tutte queste premesse l'accordo del 1971 non è un accordo sulla codeterminazione dell'organizzazione del lavoro, né definisce una responsabilità del sindacato nella conduzione del progetto che porterà alla revisione del lavoro agli assemblaggi delle macchine da calcolo e alla costituzione delle Unità di montaggio integrate (Umi), chiamate «isole di montaggio». I risultati sono stati dal sindacato considerati positivi e in particolare, è bene ricordarlo, nel caso di produzione della Logos 50/60 viene superata anche l'idea della lavorazione su ritmo vincolato di linea, e il lavoro di montaggio è su banconi, simile in parte a quello della Volvo.

Il progetto di riorganizzazione era e rimaneva dell'azienda. Il sindacato, anche in questo caso sceglieva così la via di impegnare l'azienda non sui contenuti ma sui temi contrattuali tradizionali, quali i passaggi di categoria, indennità, richiesta di elevati tempi di addestramento, organici. Il tempo da allora ad oggi ha documentato come non si sia andato oltre questo importante accordo, in modo da incidere sulle prerogative manageriali inerenti l'organizzazione del lavoro.

Con la contrattazione sull'inquadramento unico, a partire dal settore siderurgico negli anni settanta, il sindacato ha cercato di avviarsi in tale direzione, ma oltre l'accordo Olivetti non vi sono stati risultati migliori. Si è assistito invece a un riduzionismo dell'azione contrattuale anche a causa di un management povero di idee o riluttante a individuare nuove ipotesi di organizzazione dei processi produttivi. Strumenti propri delle nuove forme di organizzazione, quali la rotazione, l'allargamento e l'arricchimento delle mansioni si sono principalmente tradotti in una monetizzazione della prestazione lavorativa, senza troppo guardare al superamento

delle cause della parcellizzazione e della limitazione delle capacità e delle competenze. Interesse del management era solo la flessibilità su mansioni identiche, che non cambiavano il contenuto del lavoro, e del sindacato che tale flessibilità dovesse essere «pagata»².

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (1979), *Professionalità oltre le ideologie*, atti del convegno sull'inquadramento professionale organizzato dall'Istituto Carlo Cattaneo di Bologna, Roma, Cedis.
- Associazione svedese degli imprenditori (1978), *Le riforme dell'organizzazione del lavoro in Svezia*, Milano, Isedi.
- Butera F., De Witt G. (2011), *Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L., Campagna L. (2014), *L'evoluzione dei sistemi di produzione e dell'organizzazione del lavoro nelle fabbriche: l'applicazione del World class manufacturing in Fiat, paper* presentato al convegno Associazione italiana di ingegneria gestionale (Aig), 20 ottobre.
- De Amicis N. (2010), *La difficile utopia del possibile*, Roma, Ediesse.
- Della Rocca G. (1982), *Sindacato e organizzazione del lavoro, analisi comparata del sistema di relazioni industriali in cinque paesi*, Milano, Franco Angeli.
- Fim-Cisl (2014), *Le persone e la fabbrica, summary* e conclusioni della ricerca, bozza presentata al seminario di Scienze politiche all'Università di Torino, luglio.
- Isof (2013, a cura di), *Le dimensioni della qualità del lavoro*, testo a cura di Valentina Gualtieri, Isof, Roma.
- Lo (Laudsorganisationen i Sverige) (1971), *Industrial democracy in Sweeden*, Lo.
- Program Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens* (1978), Bundersminister Volker Hauff 3 unveränderte Auflage, Bonn.

² Vanno ricordate, a conclusione di queste considerazioni, le parole di Franco Sartori, coordinatore per la Fiom della siderurgia durante gli anni settanta, che così descrive la fine di un'epoca: «Ci siamo trovati, in parte anche per quanto riguarda l'Italsider, di volta in volta a fare diventare la gestione dell'inquadramento unico in un classico mercato delle vacche» (intervento in Aa.Vv., 1979).

Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali

Salvo Leonardi*

1. La ricerca Fim-Cisl sulle condizioni di lavoro negli stabilimenti Fiat (*Le persone e la fabbrica*) realizzata con il concorso del Politecnico di Milano e quello di Torino, fornisce un importante contributo di conoscenza e analisi sull'applicazione del World class manufacturing (Wcm) e sulla percezione che di essa offrono i lavoratori¹. Sul Wcm come concetto e sistema manageriale esistono ormai vari studi internazionali (Schonberger, 1986 e 1996; Delbridge, Lowe, 1998), e ancora di più sui sistemi di produzione *lean*, specie se legati all'influenza del modello giapponese (Pascale, Athos, 1982; Fodella, 1982; Dore, 1990; Schonberger, 1990; Womack, Jones, Roos, 1990; Coriat, 1992; Totsuka, Togunaga, 1996; Harrison, 1999; Della Rocca, Fortunato, 2006). Assai di meno sono invece le ricerche, a livello empirico, sulla sua implementazione e percezione nei luoghi di lavoro (Storey, Harrison, 1999). In Italia il panorama appare ancora più carente, dove invece vasta e pluridecennale è stata l'attenzione intorno alla Fiat e ai suoi modelli socio-organizzativi.

In entrambi i casi (Wcm e Fiat) abbiamo avuto e abbiamo giudizi tutt'altro che omogenei, sia fra gli studiosi che fra le organizzazioni sindacali. Esistono letture ottimiste, non di rado, sebbene non esclusivamente, di emanazione manageriale (Sakiya, 1982 per la Honda; Ohno, 1993 per la Toyota; Matsushita, 1993 per la Panasonic; Fiat Auto, 1989 e Romiti, 1990 per la Fiat), che enfatizzano i miglioramenti, l'*empowerment*, l'umanizzazione del lavoro (Bonazzi, 1993), in netta discontinuità col passato. Ed esistono letture pessimiste, o comunque critiche, in molti casi simpatetiche col mon-

* Salvo Leonardi è esperto di relazioni industriali presso l'Associazione Bruno Trentin.

¹ *Le persone e la fabbrica. Il World class manufacturing: dai principi all'applicazione.* Ricerca Fim-Cisl sulle condizioni dei lavoratori negli stabilimenti Fiat coordinata da Alberto Cipriani, Luisella Erlicher, Paolo Neirotti, Luciano Pero, Luigi Campagna.

Materiali e relazioni della ricerca sono disponibili sul sito: www.fim-cisl.it/ricerca-studi/.

Il lavoro inoltre è in corso di pubblicazione per Guerini e Associati.

do sindacale (Takagi, 1982; Gorz, 1992; Dohse, Jurgens, Malsch, 1994, e per la Fiat Revelli, 1989; Cerruti, Rieser, 1991; Aa.Vv., 1993; Rieser, 1996; Filosa, Pala, 1992; Basso, 1998; Bardi, Garibaldo, Telljohann, 2006; Fortunato, 2008; Aa.Vv., 2011; Tuccino, 2011), volte a denunciarne i rischi e le insidie in termini di sorveglianza e dominio, in continuità – quanto meno su questo – col taylor-fordismo.

In questo scenario, la ricerca della Fim ha innanzitutto il merito di aggiornare lo stato della conoscenza empirica in Italia nell'azienda simbolo del Wcm, e di farlo con un'indagine seria e vasta, condotta fra l'aprile 2013 e l'aprile 2014. Ben 5.000 questionari compilati (4.710 un volta «ripuliti»), raccolti in trenta stabilimenti che occupano all'incirca 50.000 addetti, nonché dieci *focus groups* con 150 lavoratori in altrettanti siti. I suoi obiettivi e campi di indagine sono sostanzialmente tre e rispondono ai seguenti interrogativi: come sono mutate le condizioni di lavoro in fabbrica a seguito dell'introduzione del Wcm; quali sono le pratiche di partecipazione implementate nell'ambito del Wcm; come procede il cambiamento e quali sono le opinioni dei lavoratori. Restano esclusi dal campo della ricerca quegli aspetti definitivi relativi al concetto di innovazione, ma soprattutto le relazioni industriali, sebbene alcune domande finali attengono al giudizio dei lavoratori sul sindacato. Una scelta, questa, che consente di aggirare un tema su cui si è già alimentato un interminabile contenzioso sia sindacale che teorico, ma che a mio avviso mutila il risultato su un versante che reputo inseparabile dal paradigma socio-tecnico che si vuole descrivere. Ci tornerò alla fine.

A conclusione ne emerge un quadro molto ricco di informazione e di spunti d'analisi che travalicano la specificità del caso e ci interrogano complessivamente sui mutamenti del lavoro industriale: segno e direzione. Uno scenario di luci e ombre, con risultati relativamente diversificati fra i vari siti, sebbene le prime appaiono nel complesso sopravanzare le seconde.

2. Concepito intorno al 2004-2005, per poi essere gradualmente introdotto nei vari stabilimenti dal 2008 in poi, il Wcm costituisce in Fiat il proseguimento della *Fabbrica integrata*, da cui eredita e affina il programma di miglioramento continuo di tutte le funzioni aziendali, con una inedita centralità ora rivolta al lavoro in team. L'obiettivo è, in sostanza, triplice: 1) aumentare il livello di utilizzo degli impianti; 2) accrescere la flessibilità del lavoro; 3) ridurre i costi e incrementare la produttività, attraverso l'adozione

di *high performance work practices* (Hpwp), molto incentrate sul coinvolgimento attivo e il team-work.

I lavoratori interpellati mostrano di conoscere i principi del Wcm e di apprezzarne significativamente una serie di progressi relativi all'ambiente di lavoro (rumore, pulizia, illuminazione), al coinvolgimento (grazie alla possibilità di dare suggerimenti), al sistema dell'informazione e consultazione, alla rotazione (anche se molti dicono «mi piacerebbe rotare di più»), alla qualità del prodotto, alla lotta agli sprechi. Tutti fattori ritenuti forieri di un accrescimento della competitività del prodotto, e dunque delle proprie prospettive di stabilità occupazionale. La risposta «Fiat è un buon produttore di automobili» fa registrare medie di gruppo (70 per cento) ben al di sopra di quelle solitamente rilevate in indagini di questo tipo (ad es.: le *survey* periodiche sul benessere al lavoro condotte dalla Fondazione di Dublino e dall'Eurobarometro). I siti di Pomigliano e Cassino spiccano per i livelli particolarmente alti di adesione, specie quando si tratta di riassumere il proprio grado di soddisfazione verso l'impresa. Addirittura il 97 per cento degli interpellati a Pomigliano raccomanda Fiat come «un buon posto dove lavorare». Si tratta, va detto, di realtà territoriali particolarmente svantaggiate dal punto di vista economico e occupazionale, e il nuovo stabilimento ristrutturato – dal canto suo – può fare vanto dell'esser stato giudicato il migliore d'Europa fra quelli che producono auto.

Le criticità non mancano e risiedono principalmente: 1) nello scarso tempo a disposizione per la discussione nei team; 2) nei ritmi di lavoro che non consentono di aiutare i compagni; 3) nei tempi di lavoro più stressanti («meno porosi» e in cui non è in alcun modo possibile distrarsi); 4) nello scarso riscontro dei propri suggerimenti a opera del management, in una maggiore saturazione dei tempi e dei ritmi di lavoro; 5) nella bassa soddisfazione per l'erogazione dei premi, con un funzionamento del team-work ancora carente sotto il profilo della rotazione e della scelta del team leader. Come riferiscono gli autori: «Si percepisce un aumento del lavoro vincolato e che non è più possibile distrarsi ogni tanto, venuti meno quei tempi morti, per via della riduzione delle attività non a valore aggiunto».

Nel complesso emerge una qualche spaccatura nei giudizi, che – secondo i curatori della ricerca – sarebbe da imputare al diverso grado di eccellenza con cui il Wcm è stato applicato nei vari stabilimenti. I giudizi più omogenei e positivi si registrano in quelli più avanzati, come Pomigliano, e tendono a riguardare gli operai indiretti e gli impiegati, giovani, più scolarizzati,

che fanno rotazione. I giudizi peggiori si registrano invece fra gli operai diretti addetti al montaggio, più anziani e meno scolarizzati.

Rispetto al sindacato la sintesi della ricerca non dice molto, se non che «il suo ruolo appare piuttosto indefinito». Nei *focus groups* emergono attese relative alla difesa del posto di lavoro e del salario; da alcuni operai viene visto come «agente di facilitazione dei rapporti con l'impresa», «dovrebbe mantenere rapporti più frequenti coi lavoratori, conoscere meglio il lavoro, favorire la partecipazione al Wcm». Nell'interpretazione dei curatori della ricerca, si evoca un linguaggio operaio che è cambiato, meno conflittualista e più partecipativo.

La conclusione più teorica, e a nostro avviso più controversa, alla quale giungono i curatori dell'indagine è che simili dati ci parlano di una tendenza forte e univoca all'emersione di un nuovo modello produttivo. «La fabbrica del Novecento è del tutto scomparsa», si legge, con un salto di modello ritenuto foriero di un «netto superamento del fordismo e dell'operaio-massa».

Prendendo spunto da queste ultime e impegnative asserzioni, vorremmo sviluppare – su un piano sia generale sia specifico – le nostre perplessità e obiezioni su quello che rischia di essere il principale messaggio politico di un lavoro altrimenti ineccepibile, per rigore metodologico e ricchezza di informazioni.

3. Che la *lean production* prima e il Wcm ora costituiscano un radicale rovesciamento della prospettiva taylorista, lo si accennava in principio, è tesi che ha goduto e gode di un autorevole sostegno in ambito scientifico, oltre che – evidentemente – manageriale. Benjamin Coriat ci ha intitolato un suo seminale lavoro sul modello giapponese di organizzazione del lavoro (*Penser à l'envers*, 1992). Egli stesso, tuttavia, deve riconoscere come la ricerca del massimo risparmio possibile di tempo di lavoro (pagato), ne costituisca il vero tratto dominante. La vera ossessione di Ohno, per come la tratteggia, ripercorrendo il concetto e la storia del modello Toyota. L'obiettivo – scrive – è quello di «diminuire il potere dei lavoratori sulla produzione e aumentare l'intensità del lavoro» (p. 48). Non si tratta, a ben vedere, di un dettaglio secondario, bensì del trait d'union che lega, in un rapporto di sostanziale continuità e non certo di antitesi, taylorismo e toyotismo. L'antica utopia manageriale dell'organizzazione «scientifica» del lavoro, lungi dall'essere accantonata in nome di qualcos'altro, viene portata alle sue più radicali, estreme conseguenze. Investendo, insieme alla dimensione del fare e del sa-

per fare, anche un certo atteggiamento mentale, emotivo, di auto-attivazione, di identificazione con le richieste dell'azienda. Cose che il vecchio paradigma pensava di non potere mai conseguire. Col Wcm questa auto-limitazione del capitale lascia il campo a un disegno che mira, con le buone o con le cattive, a realizzare una integrazione «totale». Come totale, del resto, dev'essere la qualità, appunto. In un documento di Fiat Auto del 1989 («Caso Toyota e qualità totale») si legge: «L'asservimento del fattore lavoro [dice proprio così, ndr] alle necessità critiche del sistema azienda Fiat è inevitabile». La questione è: «Come si può costituire una organizzazione del lavoro nella quale il lavoratore si senta contemporaneamente non estraniato anche se di fatto asservito».

La diffusione del team-work, pur modificando e anche sensibilmente alcuni tratti modali dell'assoggettamento al potere di comando dell'impresa, non arriva in alcun modo a incrinarne l'essenza, che altro non è se non una più integrale sussunzione del lavoro al processo di valorizzazione capitalista. Senza residui, senza porosità. Con un più elevato grado di assoggettamento spontaneo e consensuale al potere direttivo, gerarchico e disciplinare dell'imprenditore. La sfera dell'autonomia nel lavoro appare sì dilatarsi, ma su una classe decisionale rigorosamente esecutiva, in cui – con André Gorz – non sono più gli individui a operare come ingranaggi, bensì il gruppo di lavoro. Il vero obiettivo del management consiste nell'indurre il lavoratore a «demolire le proprie astuzie», inducendo la sensazione di un accorciamento della distanza sociale che regola il rapporti di potere in fabbrica. Che tale distanza, lungi dal ridursi, si sia invece enormemente accresciuta – proprio in concomitanza con l'affermazione di questi nuovi paradigmi produttivi – dovrebbe risultare chiarissimo alla luce di quel processo univoco che in Occidente ha prodotto una rivincita del capitale sul lavoro di proporzioni epocali. Disuguaglianze pre-moderne, a partire da quelle reddituali fra top-management e maestranze, e precarietà generalizzata, basterebbero da sole ad attestarlo. Ma la retorica partecipazionista ha fatto molti proseliti. E così, a fronte di un ciclo lavorativo che all'assemblaggio resta sulle linee intorno al minuto, come e peggio di alcuni decenni orsono, dobbiamo ascoltare dotte dissertazioni sul *coinvolgimento cognitivo* e del lavoro operaio. I tempi in cui a Kalmar e Uddevalla, Volvo provava a ricomporre in chiave neo-artigianale il lavoro per isole, con tempi fino a due ore, è ormai un lontano ricordo per archeologi della materia. Giuseppe Bonazzi, che di queste cose è stato fra i più acuti analisti, aveva l'accortezza di ricordare come alla meglio processi di tal natura interessassero non

più del dieci per cento della forza operaia. E il resto? Il resto, in Fiat, si è visto applicare un nuovo sistema integrato fra metrica ed ergonomia (Ergo-Uas), in virtù del quale un operaio addetto a una postazione relativamente meno disagiata potrà vedersi indotto a una intensificazione della sua prestazione senza precedenti. Se un accordo del lontano 1971 stabiliva che, sotto il minuto, un operaio di linea fosse caricato per un massimale dell'84 per cento (ossia in un minuto di lavoro, quello considerato effettivo non doveva superare i 50,4 secondo), ora – con la disdetta aziendale di quell'accordo – un operaio a basso rischio ergonomico potrà sperimentare una saturazione dell'ordine del 98 per cento (Tuccino, 2011). Analogamente, in Toyota, le operazioni in assemblaggio richiedevano nel 1973 1 minuto e 14 secondi; nel 1989 erano scesi a 44 secondi. Dunque, il lavoro si intensifica e si accelera. Come? Eliminando ogni gesto/azione non immediatamente finalizzati a produrre valore aggiunto («*non-value added activity*», Nvaa), come camminare, aspettare, posare un attrezzo, cercare, operare fuori linea. «La percezione è che si lavora di più [...] il passo ti svagava, ti staccava dalla linea», riferisce un lavoratore in uno dei *focus groups* condotti nel corso della ricerca. Gli accordi sindacali (separati) fanno il resto, operando sulla riduzione delle pause e ampliando la discrezionalità datoriale su turni, orari e straordinari. Nemmeno Karl Marx avrebbe mai potuto immaginare livelli tanto pervasivi e sofisticati, quando trattava di estrazione del plusvalore, assoluto e relativo.

Le conseguenze sul rischio per la salute sono (dovrebbero essere) facilmente intuibili. E infatti un'agenzia specializzata su questi temi (Snop), ha rilevato come l'Ergo-Uas sottostimi questi rischi. E del resto, dovrebbe indurre a qualche riflessione il dato variamente stimato ma comunque alto intorno all'entità del numero di operai a ridotta capacità lavorativa nei siti Fiat. La risposta «Il mio lavoro è meno faticoso», nella ricerca Fim, raccoglie il 52 per cento di pareri positivi, contro un 66 per cento che reputa invariato il livello dello stress e della fatica.

Tangenzialmente a questo tema, vorrei segnalare la notizia secondo cui l'azienda Sevel di Atessa (Chieti), dove si produce il camion Ducato, ha recapitato una lettera a una ventina di operai che avrebbero accumulato parecchie assenze, nella quale testualmente si legge: «Pur non contestando la validità di tali certificazioni, né la piena legittimità, alla luce delle vigenti disposizioni di legge, di tali assenze, riteniamo tuttavia utile segnalarle come questa situazione non può non avere rilevanti riflessi sulla continuità della sua prestazione lavorativa. Dobbiamo altresì aggiungere – si legge ancora –

che, perdurando una discontinuità nella prestazione lavorativa quale quella evidenziata, l'azienda si riserva ulteriori e più approfondite valutazioni e decisioni in merito alla prosecuzione del suo rapporto di lavoro con la nostra società».

Insomma, l'ambiente sarà pure più ovattato, come non mancano di rilevare gli operai, alla stregua però del più insidioso aumento dello stress lavoro-correlato e da *surmenage* cognitivo, sia per la quantità che per la velocità delle operazioni da effettuare.

4. La ricerca, come segnalavamo all'inizio, ha scelto di non indagare riguardo all'assai controverso e dibattuto tema delle relazioni industriali. Di conseguenza, ai lavoratori non è stato chiesto di esprimersi su cosa pensano delle scelte compiute dalla Fiat e/o dai sindacati in questi ultimi anni. Se la cosa è stata dettata da motivi di opportunità e/o prudenza, onde evitare la riapertura di ferite tutt'ora non rimarginate, lo si può capire e anche condividere. Ma se ciò ha inteso essere il riflesso di una precisa assunzione di carattere analitico e metodologico – tipo: «Wcm e relazioni industriali si collocano su due piani chiaramente distinti e distanti» –, allora diciamo con molta nettezza che non siamo d'accordo. I due piani sono inestricabilmente legati. Nel senso che lo sviluppo dell'uno implica ripercussioni precise sulle altre. Canonicamente: una determinata crescita a livello di forze produttive non può che avere il suo corollario nella sfera dei rapporti di produzione.

Il toyotismo, la *lean production*, il Wcm, per funzionare in quella maniera impeccabile che postulano e perseguono, richiedono la rimozione di tutto ciò che ne possa inficiare, in un modo o nell'altro, il pieno dispiegamento (fra i famosi 6 zero del *Kaizen* – zero difetti, zero scorte, zero tempi morti, zero tempi di attesa, zero cartacce – c'è ovviamente «zero conflitti»). La resistenza operaia, qualunque forma essa possa assumere: la passività, una non più che perfetta disposizione psico-fisica, le assenze, le «astuzie» non condivise, il conflitto. Se guardiamo ai contenuti dei contrastati e ormai ben noti accordi separati di Pomigliano o Mirafiori, fra il 2009 e il 2010, possiamo vedere chiaro, in trasparenza, questo progetto. Per realizzare il quale il management non esita a ricorrere a qualunque mezzo. A sovvertire, se necessario, la costituzione materiale, se non anche formale (e la Corte costituzionale rileverà anche quello), che in Italia ha retto il funzionamento delle relazioni industriali. Abbandono di Confindustria e del suo ultradecennale sistema di accordi, una completa aziendalizzazione tramite un inedito con-

tratto nazionale di primo livello, la NewCo, con riassunzioni talmente selettive (e discriminatorie) da indurre uno statistico anglosassone ingaggiato a processo dalla Fiom a parlare di una «casualità» paragonabile a quella del metaforico terno al Lotto. Una sequenza di atti che ha lasciato sbigottita una larga fetta della stessa dottrina giuslavoristica, e di una magistratura che sui punti essenziali non ha potuto che dare ragione alle proteste della Fiom. Mai e poi mai una rappresentanza democratica può dipendere dall'aver siglato un contratto, bensì un contratto – per potersi ritenere valido – deve poter rinviare a una rappresentatività effettiva. Pena lasciare all'impresa il potere di scegliersi non solo il proprio interlocutore negoziale, ma persino chi può avere il diritto a fare sindacato nei suoi locali. E questo, lo si dovrebbe capire anche al di là della contesa partigiana, è fuori da un ordinamento costituzionale e legale come è (ancora) il nostro.

Fiat ci prova comunque. L'esempio del resto lo aveva dato anche su questo la Toyota, quando fra il 1951 e 1953 aprì un durissimo scontro e scacciò alla fine dalle sue fabbriche il combattivo e molto seguito sindacato industriale di allora, per sostituirlo con una organizzazione corporativa aziendale, dalle forme solo pallidamente riconducibili a ciò che in Europa chiamiamo «sindacato». La Fiat fa più o meno lo stesso, quando nei primi anni cinquanta, dopo una lotta senza quartiere contro la Fiom (i famigerati «anni duri alla Fiat»; coi reparti confino e tutto il resto), gioca con successo la carta Fim (1955), per poi cestinarla, appena tre anni dopo (1958), creando da una sua costola ancora più collaborativa (Arrighi) il poco glorioso Sida, di cui, altrettanto ingloriosamente, il Fismic è l'attuale figlio legittimo. Insomma, *divide et impera* prima; espellere chi non ci sta e cooptare chi resta poi.

Non è vero che al modello Marchionne di fare auto non ci sono alternative. Il caso Volkswagen ne è un esempio clamoroso. Perché se è vero che anche lì si fa un contratto di gruppo fuori dal perimetro nazionale di settore, è anche vero che lo si fa uscendo verso l'alto, per livelli retributivi e un sistema di codeterminazione che risale a una legge del 1960 e che si staglia al di sopra della – per noi già inarrivabile – legge tedesca in materia del 1976. La presenza quasi paritetica nel Consiglio di sorveglianza, con *golden share* della regione della Bassa Sassonia. In più, VW sigla sei accordi di gruppo a livello mondiale – la Fiat, caso unico fra i grandi produttori d'auto, nessuno – in cui estende il suo modello a tutti gli stabilimenti del mondo (ABT, 2015). Compresi i nostri, di Lamborghini e Ducati, regolarmente firmati dalla Fiom e non anche (nel primo caso) dalla Fim.

La ricerca, e torniamo in conclusione al punto, ci dice che i lavoratori dimostrano una cultura diffusamente partecipativa. Ma allora, perché la Fiat ha deciso di imbarcarsi in un contenzioso tanto aspro e frontale, generando proprio quel (prevedibile) conflitto che dichiarava di voler scongiurare? La risposta, a nostro avviso, è che sul medio e lungo periodo il management è conscio delle insorgenze conflittuali che i nuovi ritmi di lavoro potrebbero suscitare fra le maestranze. Le quali, passata la grande paura per i destini del loro posto, potrebbero iniziare a inceppare quella gioiosa macchina da guerra che è divenuto il Wcm. La fragilità a cui lo espone infatti il sistema del *just in time* rischia di vanificare quel domino assoluto a cui altrimenti concorre tutto il resto. A partire dall'*exit strategy* della delocalizzazione globale. Ecco perché, pochi mesi fa, Marchionne in persona si precipita in Italia per scongiurare un piccolo sciopero annunciato nei suoi stabilimenti italiani.

Da qui l'enfasi sulla governabilità della fabbrica e la centralità della prevenzione del conflitto. Estromettendo la Fiom, ipotecando la rappresentanza e residualizzando (o perseguendo) lo sciopero. Un clima di intimidazione che, con buona pace delle sentenze della magistratura, ha conseguito il risultato di scoraggiare l'adesione a quell'organizzazione che, quando tutto è iniziato, vantava oltre 11.000 iscritti. Divenuti oggi, e francamente si capisce, un lontano ricordo, anche se i voti per gli Rls paiono a sorpresa far segnare un grosso punto a favore della Fiom. Che sia grazie a ciò che Fiat riprende oggi ad assumere, come qualcuno più o meno apertamente sottintende, ci pare tesi economicamente infondata e politicamente subdola.

Solo un tempo più lungo – possibilmente fuori dall'interminabile crisi di questi ultimi sette anni – ci consentirà di capire veramente come saranno andate le cose. E allora, raccomandiamo sin d'ora agli amici e colleghi della Fim e del Politecnico di Milano, di procedere a un follow-up di questa preziosa ricerca.

In occasione della presentazione della ricerca, organizzata a Roma lo scorso 23 gennaio presso la facoltà di Economia dell'Università La Sapienza, alcuni relatori hanno proiettato filmati nei quali i lavoratori americani di Fca si scambiano, emozionati e grati, calorosi abbracci e strette di mano con la nuova dirigenza del gruppo e con Sergio Marchionne in persona. Il messaggio, ribadito sia dai relatori sia da alcune interviste realizzate in video con i delegati, è chiaro: la collaborazione e la piena condivisione di o-

biettivi e metodi costituisce la nuova frontiera del sindacato nel XXI secolo. Anche nella ricerca lo si può leggere nelle conclusioni: «Fare da noi come ha fatto il sindacato americano Uaw (United auto workers, ndr)». Allora non sarà inutile andare direttamente alla fonte e leggere le tesi sostenute dall'ex presidente della Uaw, Bob King (2011), fra gli artefici dell'accordo che ha portato alla fusione tra Fiat e Chrysler. Parlando delle sfide del sindacato americano dell'auto King ne elenca le priorità e dice: «Il nostro primo impegno dev'essere verso i consumatori, l'efficienza energetica e la protezione dell'ambiente». *E i lavoratori, la loro condizione e i loro diritti?* si potrebbe esser tentati di chiedere. King infatti non sfugge e aggiunge: «E sul lavoro la lotta all'assenteismo». Ma come! Nello stesso articolo si legge testualmente che: «Negli Usa il diritto di organizzare i sindacati non esiste per i lavoratori del settore privato»; che: «Nelle aziende i supervisori esercitano pressioni intollerabili nei confronti dei lavoratori, minacciandoli continuamente di far perdere loro il posto di lavoro»; che: «Commenti offensivi, destabilizzanti e provocatori sui lavoratori sono materia costante»; che: «Nei luoghi di lavoro vige un clima di intimidazione che impedisce l'elezione di rappresentanti» (p. 108). Ebbene, dinanzi a tutto ciò, la priorità del sindacato è «la lotta all'assenteismo»? No, infatti per King non lo è. C'è anche e soprattutto da istituire un «partenariato creativo» in cui «la rigida demarcazione fra direzione d'impresa e lavoro, così fortemente radicata nel vecchio modello di sindacato, deve essere scardinata». Scardinata. «Noi – conclude – non soltanto rispettiamo tutti i datori di lavoro, soprattutto quelli delle multinazionali, ma diamo loro il benvenuto in qualità di partner e colleghi» (p. 110). Più chiari di così! Che dire: dovremmo forse riesumare le sofisticate analisi di Althusser e Poulantzas sulla degenerazione di alcuni sindacati moderati in meri apparati ideologici dello Stato capitalista? Oppure nutrire qualche malizioso sospetto riguardo all'ingente sostegno economico che l'Uaw ha ricevuto dalla Fiat nei mesi del negoziato, come documentato da Giorgio Barba Navaretti e Gianmarco Ottaviano in *Made in Torino* (2014)? O supporre il ricorso a una qualche *captatio benevolentiae* al fine di scongiurare gli esiti più nefasti della globalizzazione, offrendo in cambio un certo grado di disposizione al dialogo? Forse un po' di tutto questo insieme. Orbene, se questo è il nuovo che avanza, se questo è il modello di sindacato a cui dovremo abituarci, io dico che sì, il Novecento è stato effettivamente congedato. Peccato solo che lo sia nella direzione del secolo a esso precedente.

Riferimenti bibliografici

- ABT – Associazione Bruno Trentin (a cura di), *Gli accordi transnazionali di gruppo. I risultati di una ricerca europea*, Euracta 2, disponibile sul sito www.ires.it/contenutieuracta-2.
- Aa.Vv. (1993), *Fiat Punto e a capo. Problemi e prospettive della fabbrica integrata da Termoli a Melfi*, Roma, Ediesse.
- Aa.Vv. (2011), *Nuova Panda schiavi in mano. La strategia Fiat di distruzione della forza operaia*, Roma, Derive Approdi.
- Barba Navaretti G., Ottaviano G.I.P. (2014), *Made in Torino? Fiat Chrysler Automobiles e il futuro dell'industria*, Bologna, Il Mulino.
- Bardi A., Gairibaldi F., Telljohann V. (2006), *A passo d'auto. Impresa e lavoro nel settore automobilistico*, Bologna, Maggioli.
- Basso P. (1998), *Tempi moderni, orari antichi*, Milano, Franco Angeli.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo*, Bologna, Il Mulino.
- Cerruti G., Rieser V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma, Ediesse.
- Coriat B. (1992), *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Bari, Dedalo; ed or.: (1991), *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgois.
- Delbridge R., Lowe J. (1998, a cura di), *Manufacturing in transition*, Londra, Routledge.
- Della Rocca G., Fortunato V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società post-moderna*, Roma-Bari, Laterza.
- Dohse K., Jurgens U., Malsch T. (1994), *Breaking from Taylorism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Dore R. (1990), *Bisogna prendere il Giappone sul serio*, Bologna, Il Mulino.
- Fiat Auto (1989), *Caso Toyota e qualità totale*, dattiloscritto, Torino.
- Filosa C., Pala G. (1992), *Il terzo Impero del Sole. Il neocorporativismo giapponese nel nuovo ordine mondiale*, Bologna, ES/Synergon.
- Fodella G. (1982), *Giappone e Italia. Economie a confronto*, Milano, Etas.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era della «World class manufacturing»*, Roma, Carocci.
- Gorz A. (1992), *Metamorfosi del lavoro*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Harrison B. (1999), *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Jurgens U. (2011), *Condizioni e forme di tutela del lavoro alla Toyota*, in *Economia & Lavoro*, n. 2, pp. 115-130.
- King B. (2011), *Le sfide del sindacato americano dell'auto*, in *Economia & lavoro*, n. 2, pp. 107-113.

- Matsushita K. (1993), *L'uomo e l'impresa*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1982), *Le sette S*, Milano, Mondadori.
- Revelli M. (1989), *Lavorare in Fiat*, Milano, Garzanti.
- Romiti C. (1990), *Considerazioni sulla qualità totale*, in *Economia e politica industriale*, n. 67.
- Rieser V. (1996), *La fabbrica integrata «realizzata»*, da «*Inchiesta operaia alla Fiat di Melfi*», in *Finesecolo*, n. 3-4, pp. 27-99.
- Sakiya T. (1982), *Honda Motor. The men, the management, the machines*, Tokyo, Tokyo Kadonsha International.
- Schonberger R.J. (1986), *World class manufacturing. The lesson of simplicity*, New York, Free Press.
- Schonberger R.J. (1990), *Tecniche produttive giapponesi. Nove lezioni di semplicità*, Milano, Franco Angeli.
- Schonberger R.J. (1996), *World class manufacturing. The next decade*, New York, Free Press.
- Storey J., Harrison A. (1999), *Coping with world class manufacturing*, in *Work, employment & society*, n. 13, pp. 643-664.
- Taylor F.W. (1975), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Takagi T. (1982), *Le relazioni industriali in Giappone e in Italia*, in G. Fodella (a cura di), *Giappone e Italia. Economie a confronto*, Milano, Etas.
- Totsuka H., Togunaga S. (1996, a cura di), *Il lavoro in Giappone. Sviluppo e squilibri di un paese-azienda*, Roma, Ediesse.
- Tuccino F. (2011), *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in Fiat: il sistema Wcm-Ergo-Uas*, in *Lavoro & Economia*, n. 2, pp. 43-52.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli.

ARGOMENTO

Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione

*Anna M. Ponzellini, Egidio Riva, Elena Scippa**

1. Introduzione

La «grande recessione» che ha investito l'economia globale ha senza dubbio accelerato quella tendenza alla contrazione della spesa pubblica, più in particolare della spesa sociale, che era già divenuta visibile a partire dagli anni ottanta del secolo passato. In questo scenario, la difficoltà dei governi nazionali ad affrontare il disagio sociale ha spinto a esplorare piste alternative (Bonoli, Natali, 2012; Morel *et al.*, 2012). Anche nel caso italiano la crisi del debito pubblico ha riportato al centro dell'agenda politica l'annosa questione della riforma del welfare state (Ascoli, 2011). In verità, però, più che sulla ricalibratura di risorse economiche e servizi in modo da arrivare a formulare risposte più adeguate (Ascoli, Pavolini, 2012; Paci, Pugliese, 2011), il dibattito, quantomeno a livello politico, si è in buona parte incentrato sulla ricerca di nuove fonti di finanziamento della spesa sociale e quindi sulle modalità di coinvolgimento di nuovi attori.

L'attenzione per il contributo offerto dai soggetti privati alla costruzione dell'edificio del welfare non è certo una novità. In letteratura si trovano, in effetti, diversi modelli analitici, interpretativi, teorici che mettono diversamente a tema la ridefinizione dei ruoli e delle competenze dell'attore pubblico in materia di protezione sociale e discutono del protagonismo di realtà del privato, del privato sociale, della società civile (Ascoli, Ranci, 2003; Gori, 2011; Paci, 2007; Zamagni, 2011). La vera novità della riflessione in corso sembra essere, piuttosto, l'interesse per il ruolo svolto dalle imprese nel-

* Anna M. Ponzellini è docente di Relazioni industriali e di Organizzazione e gestione delle risorse umane presso l'Università di Bergamo e di Brescia; Egidio Riva è docente di Società, differenze e disuguaglianze presso l'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano; Elena Scippa collabora attivamente con il centro di ricerca Wwell (Welfare work enterprise lifelong learning), afferente al Dipartimento di Sociologia dell'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano.

l'offerta di prestazioni di welfare, sia come esito della contrattazione nazionale o decentrata, sia come risultato di liberalità e iniziative unilaterali (Colombo, 2012; Maino, Ferrera, 2013; Magatti, 2011; Pavolini *et al.*, 2013). A questo proposito, dopo una prima fase segnata dal prevalere di un approccio essenzialmente descrittivo, gli studi e le ricerche sembrano ora avviati verso la definizione di un quadro interpretativo più articolato. Il tutto cercando di discostarsi dalla tendenza a dare, delle esperienze in atto, una lettura poco problematizzata e oltremodo enfatica.

Sulla scorta di queste premesse, l'articolo discute del welfare aziendale e contrattuale attingendo ai dati dell'Osservatorio sulla contrattazione di Cisl Lombardia. Più in particolare, delle intese aziendali sottoscritte tra il 2005 e il 2013 in imprese lombarde di dimensioni medio-grandi, l'articolo propone un'analisi interpretativa, e non meramente descrittiva, che intende dare conto delle misure implementate e delle relative finalità, come pure delle strategie e delle dinamiche (sindacali, manageriali, datoriali) sottostanti. L'articolo è strutturato come segue. Nel paragrafo 2 si discute della relazione tra welfare aziendale e relazioni di lavoro. Quindi, dopo la sezione riservata alla descrizione della base empirica e della metodologia di analisi adottata, il paragrafo 4 presenta una proposta di riclassificazione dei modelli di welfare aziendale e il paragrafo 5 si concentra sull'esame del ruolo delle parti sociali nella definizione delle previsioni contrattuali in esame. Nel paragrafo conclusivo sono, infine, discusse le implicazioni delle evidenze empiriche raccolte.

2. Welfare aziendale e relazioni industriali

Le trasformazioni socio-economiche in corso richiedono sempre più una ridefinizione del rapporto tra welfare pubblico e privato che dipende da variabili complesse, le quali risentono di vincoli e di opportunità, sia economiche sia politico-istituzionali. Da una parte, la riduzione delle risorse induce gli stati nazionali a una maggiore selettività nell'individuazione delle prestazioni sociali, distinguendo quelle essenziali, da garantire universalmente, da quelle che possono essere gestite anche su base privatistica – e lo specifico italiano ha visto fin dagli albori una redistribuzione delle risorse pubbliche destinate alla spesa sociale scarsamente orientata verso i servizi di conciliazione data la forte impostazione familista. Dall'altra parte, l'evoluzione qualitativa dei bisogni richiede, oltre a prestazioni monetarie e servizi

erogabili in forma standard, anche azioni personalizzate che presuppongono una specificità degli interventi e una maggiore compartecipazione dei destinatari (Goul Anersen *et al.*, 2005; Hemerijck, 2012).

Se ripensiamo al periodo del consolidamento dello Stato sociale, fissato intorno alla prima metà del Novecento (ma risalente al secondo dopoguerra in Italia), alcuni autori (Manning, 2007; Dahrendorf, 1996) riconoscono l'importanza della dimensione del conflitto e dunque il ruolo del movimento operaio, e dei sindacati industriali, nell'ottenere risorse di natura pubblica aggiuntive rispetto a quelle oggetto di negoziazione sui temi del lavoro (Flora, Hedenheimer, 1993). Queste dinamiche sono state erose dalla globalizzazione in quanto alcuni fenomeni come la crescita dei tassi di disoccupazione e l'adozione di politiche monetarie conservatrici, nonché il declino dei tassi di sindacalizzazione, hanno diminuito la necessità di compensare i sindacati per la loro azione di mantenimento della pace sociale.

La strada che alcuni paesi sembrano aver intrapreso è quella di un restringimento dell'area della cittadinanza sociale secondo un'ottica che si basa sulla privatizzazione dei rischi sociali, lasciando ampio spazio al libero dispiegamento dei meccanismi di mercato e ad una *welfare society* promozionale e attivante (Paci, 2007; Vittadini, 2002). Mentre nello sviluppo dei sistemi moderni di welfare il movimento operaio ha giocato una parte essenziale, oggi si fa strada un nuovo approccio che potrebbe, invece, rivalutare la posizione della parte datoriale, riscoprendo una visione più *employer-centred* all'interno della quale la dipendenza dello Stato e del lavoro dal capitale possa acquisire una nuova dignità, oltre ogni pregiudizio ideologico (Mares, 2003). A tal proposito, risultano interessanti tutte quelle pratiche legate al welfare contrattuale e territoriale, al cui interno è possibile riconoscere due ulteriori sotto-sistemi: il *welfare categoriale/settoriale* e il *welfare aziendale*. Il secondo, la cui pratica analizzeremo nel prosieguo della trattazione, ha una valenza maggiormente legata alla responsabilità sociale di impresa, rappresentando una forma sofisticata di gestione delle risorse umane improntata su una nuova maniera di intendere e strutturare le politiche di *compensation*. L'intento solidaristico permane, ma si lega maggiormente al perseguimento degli obiettivi di business, attento alle esigenze della propria forza lavoro, ma anche ai ritorni nel campo del *recruiting*, del *retaining*, dell'abbassamento dei tassi di turnover e assenteismo e, potenzialmente, all'accrescimento della produttività dei singoli. Lo stesso concetto di benefit viene problematizzato riconoscendo l'importanza di una retribuzione che non si limiti alla

semplice valorizzazione delle componenti monetarie, ma che intervenga anche laddove vi siano bisogni scoperti da colmare attraverso l'offerta di beni e servizi di utilità generale (Budd, 2004).

Nell'ambito di una riflessione sulla contrattazione collettiva, il modo in cui tali pratiche impattano sul sistema si riferisce all'accresciuto spazio destinato alla libera negoziazione, che può tradursi nel vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte. Esse hanno, infatti, una forte implicazione con i meccanismi della contrattazione decentrata: possono arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali. Inoltre, potrebbero restituire al sindacato alcune delle sue tradizionali funzioni dato che, se sviluppate in maniera paritetica e su base territoriale, ne presupporrebbero un rinnovato impegno consentendone il mantenimento del ruolo di rappresentante degli interessi dei lavoratori, forse non più in quanto classe, ma sicuramente in quanto cittadini (Regalia, 2008; Leonardi, Arlotti, 2012).

Quella che si configura pare quindi una situazione in cui «tutti vincono». I sindacati possono spingere per offrire servizi ai lavoratori che ne compensino la perdita di potere d'acquisto attraverso l'ottenimento di beni e servizi, essendosi ridotta la loro capacità di intervenire direttamente sui salari; le aziende si orientano verso politiche di gestione del proprio capitale umano sofisticate e, allo stesso tempo, possono alleggerire il costo del lavoro sfruttando le economie di scala e i vantaggi fiscali che si vengono a creare nella predisposizione di piattaforme di welfare aziendale; lo Stato assume un ruolo più passivo, demandando alle parti sociali la gestione della materia e intervenendovi solo attraverso deduzioni fiscali e raccomandazioni; i lavoratori possono venire coinvolti nella costruzione del proprio reddito, assecondando quelle tendenze all'individualizzazione delle forme contrattuali di impiego già diffuse nel mondo anglosassone, e ottenendo beni e servizi laddove non riuscirebbero a ottenere aumenti in busta paga. In realtà, restano da trovare soluzioni, perlomeno sul piano teorico, sul problema dell'inequità, con le grandi aziende che mettono al sicuro i propri lavoratori con modalità che le piccole e medie aziende, invece, riescono a sostenere più difficilmente. Certamente una legislazione più chiara e l'introduzione di un sistema di voucher per l'acquisto di servizi del tipo dei ticket-mensa potrebbe consentire a tutte le organizzazioni di avvantaggiare i propri lavoratori con misure di welfare aziendale, indipendentemente dalla loro dimensione e dalla loro posizione territoriale.

3. L'indagine. Dati e metodi

Come ricordato in apertura l'articolo si basa, nella sua parte empirica, sull'esame degli accordi sottoscritti in Lombardia tra il 2005 e il 2013. A un primo e più generale livello, di tutte le intese raccolte dall'Osservatorio sulla contrattazione aziendale¹ ne sono state considerate 266, che affrontano a vario titolo questioni quali: la previdenza e l'assistenza sanitaria integrativa; il sostegno al reddito e al potere di acquisto; il supporto alla famiglia e ai compiti educativi e di cura; il benessere e la qualità della vita dei lavoratori e dei rispettivi nuclei familiari. In molte di queste intese (e altre ancora) vi sono previsioni contrattuali riguardanti la flessibilità, spaziale e temporale, del lavoro. Discostandoci da una tradizione piuttosto consolidata abbiamo deciso, tuttavia, di non includere le misure di flessibilità entro i confini del welfare integrativo, e di intenderle, piuttosto, come soluzioni prevalentemente di carattere organizzativo e di gestione del lavoro. Abbiamo inoltre scelto di focalizzare l'attenzione solo sulle intese sottoscritte dalle imprese private operanti nei seguenti comparti: alimentari; bancari e assicurativi; calzature, tessili e abbigliamento; carta e poligrafici; chimici; commercio; comunicazioni; metalmeccanici; logistica e trasporti. Sono stati, invece, volutamente omessi gli accordi firmati dalle cooperative sociali e dalla pubblica amministrazione, nelle sue diverse articolazioni. Nel complesso, quindi, quanto di seguito proposto è il risultato dell'analisi di 153 accordi, sottoscritti in altrettante imprese lombarde, di cui segue l'elenco in allegato. Le intese selezionate sono state esaminate mediante l'impiego di tecniche di analisi testuale. In specie, il testo di ciascun accordo è stato vagliato, scomposto e riorganizzato mediante l'utilizzo di una matrice appositamente predisposta al fine di:

- individuare gli attori coinvolti nella fase di contrattazione e di sottoscrizione delle intese;
- mappare le misure di welfare introdotte, in base alla tipologia e le problematiche affrontate;
- identificare in modo sistematico le parole-chiave ricorrenti.

In merito a quest'ultimo punto, abbiamo dapprima elaborato una mappa concettuale che ci ha consentito di impiegare alcuni termini specifici quali validi indicatori dei diversi approcci, da parte dell'impresa e del sindacato,

¹ *Consultazione.contratti.lombardia.cisl.it.*

a: a) il welfare integrativo; b) il sistema di relazioni industriali; c) la gestione delle risorse umane. Per la precisione, sono state controllate le seguenti parole chiave (o comunque sinonimi delle stesse):

- partecipazione, coinvolgimento, consultazione, informazione riguardo alle relazioni industriali;
- responsabilità sociale, welfare aziendale o contrattuale, istituti o diritti sociali, liberalità con riferimento alle misure e alle logiche sottostanti;
- competitività, benessere e qualità del lavoro, produttività per quanto concerne il tema della gestione delle risorse umane.

Abbiamo poi monitorato la frequenza con cui questi stessi termini ricorrono negli accordi e costruito, attorno a essi e al loro combinarsi, un'analisi e una discussione critica dello scenario emergente. Prima di presentarla e discuterla è però opportuno ricordare, a premessa, una serie di avvertenze. L'insieme degli accordi in esame non è rappresentativo, dal punto di vista statistico, delle tendenze in atto in materia di contrattazione aziendale di misure di welfare integrativo e della sua diffusione entro il sistema di impresa. È, infatti, riferito a un territorio specifico e riguarda, in prevalenza, imprese di dimensioni medio-grandi. Vanno dunque evitate indebite generalizzazioni delle evidenze emerse. Ugualmente, non vi è da dimenticare come gli stessi accordi consentano di formulare una rappresentazione circoscritta della realtà anche a proposito dell'insieme delle misure di welfare contrattate e presenti nelle aziende in parola. È vero, infatti, che mentre in taluni accordi vi è il richiamo esplicito ad altre iniziative implementate in precedenza, nella maggior parte dei casi non compaiono, invece, rimandi di alcun genere all'articolazione complessiva del sistema di welfare aziendale o contrattuale esistente. Il quadro conoscitivo che si arriva a formulare grazie ai dati forniti dall'Osservatorio sulla contrattazione aziendale è dunque parziale. E tuttavia, quello di Cisl Lombardia è un archivio unico nel suo genere; il solo a oggi disponibile per leggere e interpretare non solo il welfare aziendale, ma anche la relazione emergente tra lo stesso welfare aziendale e gli assetti delle relazioni di lavoro e della contrattazione di secondo livello. Costituisce, pertanto, una fonte preziosa, da valorizzare opportunamente nel tentativo di costruire dei modelli analitici sempre più raffinati delle esperienze in atto.

4. Classificazione delle misure e primi risultati

Gli istituti e le norme che vengono generalmente (e a volte arbitrariamente) incluse tra le misure di welfare aziendale solo raramente ricadono negli accordi sotto la denominazione esplicita «welfare aziendale».

Come si vede dalla Tabella 1, solo 17 accordi riportano esplicitamente questa denominazione. Un gruppetto ancora più minoritario porta la dizione «diritti sociali» (oppure «istituti sociali»), area tematica che costituisce forse l'antesignano più diffuso, almeno in alcune categorie sindacali, delle contrattazioni del welfare aziendale, ma che nello stesso tempo se ne distingue per una sua filosofia più spiccatamente di tutela. Le altre misure sono denominate in modo molto vario e frammentato, dalle più astratte norme concernenti la «responsabilità sociale d'impresa» alle più concrete misure di «servizi aziendali» e «*benefits*». In effetti, il termine «welfare aziendale» è entrato nel linguaggio, della pubblicitaria prima ancora che in quello della contrattualistica, solo piuttosto recentemente².

Tab. 1 – Accordi, per denominazione area di intervento

ALTRO (responsabilità sociale, servizi aziendali, benefit aziendali, servizi per il personale, altre statuizioni, miglioramento normativa contrattuale, altre disposizioni, previdenza, sanità integrative ecc.)	125	81,7%
WELFARE AZIENDALE O CONTRATTUALE	17	11,1%
DIRITTI SOCIALI	11	7,2%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	100,0%

Queste misure si rintracciano in aree molto diverse tra loro: il salario, l'orario, le prestazioni sociali, la formazione, la solidarietà, la mutualità e addirittura il premio aziendale. La scelta di negoziare l'una piuttosto che l'altra modalità di tutela o di ricompensa non è affatto casuale, ma indicativa di o-

² Il termine «welfare aziendale» viene normalmente utilizzato in Italia per indicare l'insieme di servizi e prestazioni offerte ai lavoratori di una certa azienda da parte del datore di lavoro. Tale concetto non ha origini giuridiche, ma si tratta di un neologismo derivato dall'ambito delle relazioni industriali, dalla contrattazione collettiva nello specifico (Manzella, 2014). Nel mondo anglosassone si parla di «employee benefits» e si tratta generalmente di forme di liberalità non contrattate e differenziate per i diversi gruppi della popolazione aziendale.

rientamenti sindacali e manageriali differenti, che affondano le radici in stagioni diverse delle relazioni industriali e delle politiche di Human resource management, in differenti contesti di welfare e anche di politica fiscale.

Abbiamo quindi raggruppato le misure in modo da rendere più evidenti le logiche che ne orientano la contrattazione, le abbiamo classificate in base a due tipologie in grado di porre in evidenza i due aspetti che ci sembrano più rilevanti, anche se forse non esaustivi³, di questo fenomeno negoziale:

- la tendenza delle parti sociali a usare la contrattazione per integrare le prestazioni del welfare pubblico;
- la tendenza a considerare in modo ampio i *benefits*, i servizi e gli altri supporti sociali per i dipendenti all'interno di un sistema di ricompensa (non necessariamente monetaria).

La prima tipologia di classificazione che proponiamo, quindi, è riferita *al tipo di rischio sociale coperto*, ovvero all'area del welfare pubblico a cui offrono integrazione. Abbiamo individuato sei aree di quello che altrove è stato chiamato «welfare sussidiario»⁴:

1. Previdenza;
2. Salute;
3. Conciliazione famiglia-lavoro;
4. Educazione e istruzione;
5. Inclusione sociale (culto, volontariato, integrazione stranieri ecc.);
6. Potere d'acquisto (mensa, trasporti, carrello spesa, viaggi, compresi pacchetti a scelta individuale ecc.).

Questa tipologia ricalca alcune di quelle più in uso, anche in considerazione del fatto che generalmente sono stati gli studiosi del welfare state che per primi hanno analizzato le misure di welfare aziendale⁵. Tuttavia, ai nostri fini, questa classificazione si è rivelata scarsamente selettiva.

³ Altre classificazioni preferiscono mettere in evidenza altri aspetti: per esempio, quella utilizzata dallo stesso Osservatorio della contrattazione della Cisl lombarda usa il criterio dei *beneficiari delle misure*: «tutti i lavoratori», «famiglie», «madri», «genitori», «figli dei dipendenti», «disabili, malati», «fasce povere», «stranieri».

⁴ L'aggettivo «sussidiario» in riferimento al welfare aziendale è stato utilizzato da Rizzi *et al.* (2013) con lo scopo di dare evidenza ai servizi di welfare aziendale e quantificarne il beneficio economico per i lavoratori coinvolti in un contesto di forti vincoli per la finanza pubblica. Altrove si parla invece di «secondo welfare» per indicare un welfare privato che non si sostituisce allo stato sociale, ma ne integra i servizi (Maino, Ferrera, 2013).

⁵ Per esempio, Treu (2013) classifica servizi e prestazioni di welfare aziendale in base ad aree di intervento: tutela pensionistica complementare; assistenza sanitaria integrativa (che

La seconda tipologia che proponiamo è invece in base alla *forma della ricompensa*. Dal punto di vista della filosofia dello Hrm, infatti, molte delle misure di welfare «nascono» come benefici iscrivibili in senso lato nel sistema di *compensation* (come all'origine è stato per i vari *fringe benefits* concessi a dirigenti e quadri). D'altra parte, il recente approccio manageriale del *Total reward system* include nel sistema retributivo, oltre alle voci della retribuzione diretta (fissa e variabile) e ai *fringe benefits* tradizionali, anche «tutti gli altri dispositivi messi in atto dall'azienda per attrarre, motivare, trattenere i dipendenti» (Brown, Armstrong, 1999; Quarantino, 2003). La tipologia di forme di ricompensa di welfare che abbiamo utilizzato prevede *sei macro-aree* (a loro volta suddivise in item diversi):

1. Indennità e altre corresponsioni in salario (anche liberali): integrazione alla indennità di congedo di maternità/parentale, premi legati alla famiglia, monetizzazioni di generi in natura, altre erogazioni monetarie;

2. Permessi retribuiti aggiuntivi: per studio, cura figli, handicap e malattia familiari, culto, volontariato ecc.;

3. Servizi aziendali diretti o in *outsourcing*: mense e servizi *time-saving*, come catering, *concierge* ecc.; servizi per bambini e ragazzi, come nidi, baby-parking, centri estivi e colonie; trasporti aziendali; servizi ricreativi, culturali, sportivi, turistici; servizi di consulenza legale, familiare, finanziaria e fiscale, di orientamento scolastico; spacci; ambulatori medici di prevenzione e specialistici ecc.;

4. Beni in natura: abiti e strumenti di lavoro; tutta la gamma dei *perquisites* concessi ad alcune categorie di lavoratori (cellulare, smartphone, pc, auto aziendale, alloggi);

5. Mutualità e assicurazioni: previdenza complementare; sanità integrativa, ammortizzatori sociali congiunti, tipo fondi solidarietà; mutui e polizze assicurative ecc.;

6. Buoni e convenzioni d'acquisto: convenzioni e sconti per prestazioni sanitarie, servizi d'istruzione e socio-educativi, trasporti, consumi alimentari, attività sportive ecc.; voucher, buoni, rimborsi.

Le prime quattro aree circoscrivono *un welfare aziendale interno o diretto*, quello più tradizionale, legato alla grande impresa paternalistica o all'azien-

include i servizi socio-assistenziali rivolti a soggetti in condizioni di disagio sociale e psichico); welfare familiare e misure per la conciliazione; sostegno all'istruzione e all'educazione; mobilità e servizi ricreativi; sostegno al potere di acquisto.

da-comunità aperta alla dimensione sociale del suo territorio. Erogazioni salariali liberali, servizi aziendali come mense, trasporti, asili, scuole, colonie – a suo tempo persino case, come nella storica esperienza di Crespi d’Adda – e beni di base in natura come abiti e cibo, ben corrispondono al tipico paternalismo dell’azienda familiare o alla formula di «salario misto» – in denaro e in natura – dei vecchi contratti dei braccianti agricoli e dei lavoratori dell’industria alimentare. Abbiamo ipotizzato che siano forme gradualmente in via di scomparsa, perché più costose e, soprattutto nel caso dei servizi interni, necessariamente limitate alla grande impresa. Le ultime due aree circoscrivono invece *un welfare aziendale indiretto*, in parte basato su patti di solidarietà tra lavoratori e tra lavoratori e imprese, in parte sulla economia di scala realizzata tramite acquisti e convenzioni collettive, in parte sulla convenienza che deriva da corresponsioni che il regime fiscale considera «non concorrano alla formazione del reddito». Su questo tipo di convenienza si sta registrando una attenzione crescente: infatti il Tuir (agli artt. 51 e 100)⁶ esclude dalla base imponibile fiscale e contributiva – con vantaggio quindi per azienda e lavoratori – non solo tutta l’area ormai consolidata dei fondi e delle casse sanitari e previdenziali⁷, ma anche mutui e finanziamenti, misure appartenenti alla filiera scuola e istruzione, misure della filiera sociale-ricreativa-culturale, trasporti collettivi, convenzioni e, entro certi limiti⁸, anche il ticket mensa e i buoni-acquisto. Il sistema dei buoni (o voucher), in particolare, rende fruibili queste prestazioni di welfare aziendale secondo le necessità personali di ciascun lavoratore – che userà il voucher per l’asilo-nido piuttosto che per l’assistenza domiciliare e comprerà col buono spesa beni diversi dal suo collega – in modo da configurare questi istituti come *flexible benefits*, personalizzabili e in quanto tali particolarmente appetibili dai dipendenti (al contrario, un lavoratore che non ha figli piccoli sarà prevedibilmente più tiepido di fronte alla rivendicazione di un asilo aziendale). Nella nostra ipotesi sono queste ultime forme di welfare – meno costose, a-

⁶ Art. 51 e art.100 del Testo Unico delle Imposte sui redditi (legge 22 dicembre 1986, n. 917) aggiornato con le modifiche introdotte dal d.l. 24 gennaio 2012, n. 1, dal d.l. 2 marzo 2012, n.16, dal d.lgs. 16 aprile 2012, n. 47, dal d.l. 22 giugno 2012, n. 83, dalla legge 28 giugno 2012, n. 92, dalla legge 6 luglio 2012, n. 96 e dalla legge 24 dicembre 2012, n. 228.

⁷ L’art. 51 del Tuir prevede per le Casse sanitarie il limite massimo di euro 3.615,20 annui e per i Fondi pensione integrativi di euro 5.164,57 annui.

⁸ Il limite previsto dal Tuir per il ticket mensa è di euro 5,29 per giorno e per i buoni-acquisto di euro 258,23 per anno.

datte o adattabili anche alle imprese medio-piccole, più personalizzabili e più decisamente sostitutive del salario – che sono maggiormente destinate a svilupparsi.

Una riclassificazione delle misure secondo questa tipologia è visibile nella Tabella 2. La nostra ipotesi risulta, almeno in parte, centrata: circa la metà delle 335 misure che, in base a questo sistema classificatorio, abbiamo circoscritto negli accordi analizzati appartiene a questo secondo gruppo. C'è, all'opposto, una buona evidenza del peso scarsissimo che hanno ormai sia i trasferimenti in salario sia i vecchi beni in natura. Poco diffusi anche i servizi aziendali: praticamente solo mense aziendali e qualche centro estivo o circolo ricreativo. L'unica eccezione alle nostre previsioni è la solida permanenza della contrattazione di permessi retribuiti aggiuntivi: istituto tra i più tradizionali la cui persistenza dà conto della relativa vitalità di una contrattazione sindacale che considera come a volte, e per alcuni soggetti, il tempo possa essere un bene più importante del salario o dei beni di consumo sostitutivi del salario.

Tab. 2 – Accordi, per forma di ricompensa

PERMESSI RETRIBUITI	88	57,5%
MUTUALITÀ E ASSICURAZIONI	88	57,5%
SOSTEGNO AL POTERE D'ACQUISTO	76	49,7%
SERVIZI AZIENDALI (INTERNI O IN <i>OUTSOURCING</i>)	37	24,2%
BENI IN NATURA	26	17,0%
INDENNITÀ, TRASFERIMENTI MONETARI	20	13,1%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

5. Attori e logiche sottese alla contrattazione del welfare aziendale

Per quanto riguarda gli attori contrattuali, gli accordi in esame nascono da confronti che si svolgono soprattutto tra azienda e rappresentanze dei lavoratori (Rsu/Rsa) ma che in una grandissima parte delle trattative sono presenti anche funzionari sindacali, mentre i funzionari delle associazioni datoriali sono presenti in misura molto minore, poco più di un caso su tre (Ta-

bella 3). In effetti, l'assetto negoziale più ricorrente è quello che vede presenti alla firma «azienda, rappresentanti dei lavoratori, funzionari sindacali». Un negoziato che si concluda solo entro le mura aziendali, ovvero tra «azienda, rappresentanti dei lavoratori», riguarda solo il 16 per cento degli accordi e induce a pensare che i rappresentanti dei lavoratori godano solo di una autonomia limitata nel negoziare (Tabella 4).

Tab. 3 – Accordi, per attori negoziali

AZIENDA	152	99,3%
RSU, RSA	141	92,2%
SINDACATI	128	83,7%
ASSOCIAZIONE DATORIALE	58	37,9%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

Tab. 4 – Accordi, per assetti negoziali

AZIENDA, RSU/RSA, SINDACATI	59	38,6%
AZIENDA, ASSOCIAZIONE DATORIALE, RSU/RSA, SINDACATI	56	36,6%
AZIENDA E RSU/RSA	25	16,3%
AZIENDA, SINDACATI	11	7,2%
ALTRO	2	1,3%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

Si è rivelata poi interessante l'analisi delle parole-chiave usate negli accordi⁹. Come si vede dalla Tabella 5, parole come «competitività» e «produttività» risultano tra le più usate: la prima presente in oltre 37 per cento degli accordi, è il termine in assoluto più utilizzato; la seconda ricorre comunque in quasi un accordo su quattro. La presenza di questi termini non stupisce perché siamo di fronte a un'accoppiata che si ritrova abitualmente nelle premesse agli accordi aziendali, soprattutto dall'inizio della crisi.

⁹ Le parole-chiave sono state raccolte tramite l'analisi testuale sia delle specifiche norme ascrivibili al tema welfare aziendale, sia dei cosiddetti «preamboli» delle intese aziendali nei quali generalmente vengono indicati gli obiettivi strategici comuni delle parti sociali.

È invece segno di novità che due termini come «partecipazione» e «coinvolgimento» siano presenti in un buon numero di accordi (la prima nel 28 per cento e la seconda nel 20 per cento). Sembra si possa dedurre che nelle relazioni industriali di non poche aziende si stia facendo strada una tendenza che tiene insieme un comportamento aziendale più attento ai bisogni dei dipendenti, testimoniato dall'introduzione di servizi e *benefits*, con una richiesta ai dipendenti stesso non solo di una generica adesione agli obiettivi dell'impresa ma proprio di partecipazione attiva alla realizzazione di questi obiettivi. Questa nuova tendenza partecipativa viene confermata dalla menzione dell'esistenza in un certo numero di aziende di organismi consultivi bilaterali di qualche tipo (oltre il 20 per cento delle aziende) o anche, ma in misura inferiore, specificamente riferiti alla gestione del sistema di welfare aziendale (7,8 per cento). Nella più parte dei casi questi ultimi si riferiscono ad aziende – come alcuni grandi gruppi bancari o aziende di servizio pubblico – che hanno introdotto fondi aziendali di previdenza e sanità integrativa gestiti da organismi partecipati da azienda e rappresentanti dei lavoratori. Sono invece un po' meno presenti negli accordi parole come «risorse umane» (15 per cento) o «benessere e qualità del lavoro» (12 per cento), che vediamo ricorrere spesso nella pubblicistica manageriale sul welfare aziendale, in base alla quale *benefits* e servizi, in quanto rivolti a migliorare il benessere dei dipendenti, rappresentano una leva importante per aumentare la motivazione e la produttività: tuttavia va sottolineato che questi termini rappresentano una novità nel linguaggio contrattuale. La «responsabilità sociale d'impresa», approccio etico alla gestione d'impresa al quale fanno capo svariati comportamenti organizzativi e istituti contrattuali tra cui possono essere annoverati anche quelli riferibili al welfare aziendale, è menzionata poco (11,8 per cento): in questo contesto si coniuga probabilmente con normative relative alla conciliazione o all'area di salute e previdenza integrativa. Sono ancora meno ricorrenti parole che appartengono alla stagione più acquisitiva della contrattazione aziendale, come «diritti» (che ricorre in meno dell'8 per cento degli accordi).

In sintesi, l'analisi testuale di questi 153 accordi di welfare aziendale ci racconta dell'entrata nel linguaggio della contrattazione aziendale di termini in parte nuovi – «partecipazione», «coinvolgimento», «benessere» – e del contemporaneo sfumare di altri termini, come «diritti».

Tab. 5 – Accordi, per parole chiave

COMPETITIVITÀ	57	37,3%
PARTECIPAZIONE	43	28,1%
PRODUTTIVITÀ	35	22,9%
ORGANISMI CONSULTIVI	31	20,3%
COINVOLGIMENTO	30	19,6%
RISORSE UMANE	23	15,0%
APPROCCIO STRATEGICO	23	15,0%
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	18	11,8%
BENESSERE/QUALITÀ DEL LAVORO	18	11,8%
DIRITTI	14	9,2%
ORGANISMI CONSULTIVI SUL WELFARE	12	7,8%
INTEGRAZIONE WELFARE PUBBLICO	6	3,9%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

6. Conclusioni

Ciò che emerge con forza dall'analisi compiuta è la riproposizione di una serie di pratiche di welfare aziendale che la nostra tradizione industriale ha già conosciuto in passato; quello che è mutato, e che è tuttora in evoluzione, oltre alla natura dei servizi offerti, sono le logiche e gli obiettivi che ne stanno alla base. Mentre un tempo tali misure derivavano da forme di paternalismo imputabili alla sensibilità d'imprenditori «illuminati», oggi forse il tratto più interessante delle nuove esperienze sta nel tentativo di valorizzazione della contrattazione aziendale, in linea con quanto richiesto dalle stesse parti sociali, in ottica integrativa rispetto a quanto stabilito dal livello nazionale (Pavolini *et al.*, 2103).

Le logiche che sottostanno alla predisposizione di piattaforme di welfare aziendale possono, infatti, rinvenirsi:

- nella crisi del tradizionale modello di welfare a cui aziende e sindacati rispondono attraverso una nuova sensibilità alle problematiche sociali dei

dipendenti maturata attraverso pratiche di mutualità e di sussidiarietà orizzontale (Maino, Ferrera, 2013; Treu, 2013; Tursi, 2012);

- nell'evoluzione delle pratiche di Hrm che vedono nel coinvolgimento della forza lavoro, nell'aumento del benessere organizzativo, nell'allargamento dei diritti sociali una maniera per aumentare la lealtà e la motivazione dei lavoratori e quindi intervenire sulla competitività del business (Rizzi *et al.*, 2013; Treu, 2013; Carniol *et al.*, 2012);

- nel rafforzamento delle relazioni industriali a livello d'impresa, che passa attraverso una nuova contrattazione del salario, ispirata, da un lato, alla filosofia del *Total reward system* e, dall'altro, a formule nuove e personalizzabili di sostegno al potere d'acquisto (sia di beni che di servizi) che sfruttano economie di scala e vantaggi fiscali.

Per quanto concerne gli obiettivi, si coglie un forte interessamento per il tema della competitività. I nuovi modelli di organizzazione del lavoro e le filosofie che sottostanno alla gestione del personale vedono sempre più nel coinvolgimento dei dipendenti una delle variabili chiave per competere sullo scenario internazionale. L'innovazione principale che è dato osservare, è proprio la possibilità che le misure di welfare aziendale offrono di rileggere le politiche di *compensation* in chiave individualistica e flessibile. Nonostante la correlazione tra piani di welfare e negoziazione del premio di produttività si sia ravvisata in pochi accordi, non può che emergere l'enorme potenzialità offerta da tali pratiche sul tema della contrattazione di produttività e sulla possibilità per i singoli individui di intervenire attivamente nella costruzione del proprio salario.

Infine, l'analisi degli accordi ha rivelato il tendenziale ripresentarsi delle medesime misure negli accordi, fenomeno difficilmente spiegabile tenendo conto esclusivamente della sola variabile territoriale o settoriale. A tal proposito, emerge una potenziale applicazione di quel concetto d'*isomorfismo* elaborato da Powell e Di Maggio (1983) a proposito delle influenze reciproche che soggetti e organizzazioni parti di un medesimo campo organizzativo esercitano gli uni sulle altre. Pur non volendo operare forzature concettuali, è possibile verificare come talune forme d'isomorfismo intervengano certamente nelle negoziazioni di molti dei piani di welfare aziendale analizzati, in ragione di fattori quali, a titolo di esempio, la tendenza delle imprese medio-piccole a imitare quelle più grandi e strutturate e la presenza ai tavoli negoziali dei medesimi attori (es. le sigle sindacali territoriali). Ciò detto, le tendenze isomorfe paiono dipendere certamente anche dalla legislazione,

soprattutto a proposito di quanto previsto in tema di decontribuzione e de-tassazione di alcune specifiche tipologie d'intervento. In questo senso si potrebbe parlare di una tendenza all'omogeneità quale effetto della legislazione di favore in materia.

Riferimenti bibliografici

- Ascoli U. (2011, a cura di), *Il welfare in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Ascoli U., Pavolini E. (2012), *Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme*, in *Stato e Mercato*, n. 96, pp. 429-464.
- Ascoli U., Ranci C. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Roma, Carocci.
- Bonoli G., Natali D. (2012, a cura di), *The politics of the new welfare state*, Oxford, Oxford University Press.
- Brown D., Armstrong M. (1999), *Paying for contribution: real performance-related pay strategies*, London, Kogan Page.
- Budd J. (2004), *Non-wage forms of compensation*, in *Journal of labor research*, a. 25, n. 3, pp. 597-622.
- Colombo S. (2012), *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 115-128.
- Dahrendorf R. (1996), *Citizenship and social class*, in M. Blumer, A.M. Rees (a cura di), *Citizenship today. The contemporary relevance of T.H. Marshall*, London, Ucl Press.
- Esping-Andersen G., Gallie D., Hemerijck A., Myles J. (2002, a cura di), *Why we need a new welfare state*, Oxford, Oxford University Press.
- Flora P., Heidenheimer A.J. (1983, a cura di), *Lo sviluppo del welfare state in Europa e in America*, Bologna, Il Mulino.
- Gori C. (2011, a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, Milano, Franco Angeli.
- Goul Anersen J. (2005), *The changing face of welfare. Consequences and outcomes from a citizenship perspective*, Bristol, The Policy Press.
- Hemerijck A. (2012), *Changing welfare states*, Oxford, Oxford University Press.
- Leonardi S., Arlotti M. (2012), *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 77-114.
- Magatti M. (2011), *Verso nuovi modelli di business*, Milano, Bruno Mondadori.
- Maino F., Ferrera M. (2013, a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Milano, disponibile sul sito: www.uil.it/Documents/Primo%20rapporto%20sul%20secondo%20welfare%20in%20Italia.pdf.

- Manning N. (2007), *Welfare, ideology and social theory*, in J. Baldock *et al.* (a cura di), *Social Policy*, Oxford, Oxford University Press.
- Manzella P. (2014), *Tradurre il benessere dei lavoratori: il welfare aziendale*, in *Bollettino Adapt*, 29 gennaio.
- Mares I. (2003), *The politics of social risks. Business and welfare state development*, New York, Cambridge University Press.
- Morel N., Palier B., Palme J. (2012, a cura di), *Towards a social investment welfare state. Ideas, policies and challenges*, Bristol, The Policy Press.
- Paci M. (2007), *Nuovi lavori e nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, Il Mulino.
- Paci M., Pugliese E. (2011, a cura di), *Welfare e promozione delle capacità*, Bologna, Il Mulino.
- Pandolfo A. (2006), *Previdenza complementare – I) Diritto del lavoro*, in *Enciclopedia giuridica Treccani*, vol. XXIV, Roma.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013, a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Powell W., Di Maggio P. (1983), *The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality*, in *American sociological review*, n. 48, pp. 147-160.
- Quarantino L. (2003), *Evoluzione dei sistemi retributivi: dalla compensation al total-reward*, in D. Boldizzoni (a cura di), *Management delle risorse umane*, Milano, Il Sole 24Ore.
- Regalia I. (2008), *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 4, pp. 97-124.
- Rizzi F., Marracino R., Toia L. (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, New York, McKinsey & Company.
- Carniol F., Cesarini E., Fatali G. (2012, a cura di), *Employee value proposition & flexible benefits. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli.
- Treu T. (2013, a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsa, Milano.
- Tursi A. (2012), *Il welfare aziendale. Profili istituzionali*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 213-238.
- Vittadini G. (2002, a cura di), *Liberi di scegliere: dal welfare state alla welfare society*, Milano, Etas.
- Zamagni S. (2011), *Slegare il terzo settore*, Bologna, Il Mulino.

Allegato – Elenco degli accordi analizzati

	AZIENDA	AREA CONTRATTUALE	ANNO ACCORDO
1	3 M ITALIA	CHIMICI	2011
2	ABB SPA	METALMECCANICI	2008
3	ACCIAIERIE ARVEDI SPA	METALMECCANICI	2008
4	AFM CREMONA	COMMERCIO	2011
5	AGRISILOS SRL	CHIMICI	2013
6	AGUSTA	METALMECCANICI	2013
7	AI.MA	TRASPORTI	2005
8	ALENIA AERMACCHI SPA	METALMECCANICI	2009
9	ALLIANZ	ASSICURAZIONI	2010
10	ALSTOM	METALMECCANICI	2007
11	ARCHIMICA	CHIMICI	2010
12	ARKEMA SRL	CHIMICI	2012
13	ASSICURAZIONI GENERALI	ASSICURAZIONI	2009
14	ASSIMOCO	ASSICURAZIONI	2009
15	AURORA ASSICURAZIONI	ASSICURAZIONI	2007
16	AZZINI SPA	METALMECCANICI	2012
17	BALLARINI PAOLO E FIGLI SPA	METALMECCANICI	2012
18	BANCA ITALEASE	BANCARI	2008
19	BANCO DESIO	BANCARI	2011
20	BANCO DI BRESCIA	BANCARI	2012
21	BARILLA SPA	ALIMENTARI	2011
22	BASF ITALIA SRL	CHIMICI	2012
23	BELOTTI SPA	METALMECCANICI	2012
24	BERTANA SPA	ALIMENTARI	2011
25	BETTINELLI F.LLI SPA	METALMECCANICI	2012
26	BFE SPA	METALMECCANICI	2011
27	BIANCHI VENDING	METALMECCANICI	2011
28	BRAWO SPA	METALMECCANICI	2009-13
29	BREMBO	METALMECCANICI	2010
30	BRUGOLA SPA	METALMECCANICI	2010
31	C.I.SAM SAS	METALMECCANICI	2011
32	CAM - IL MONDO DEL BAMBINO SPA	METALMECCANICI	2010
33	CAMPARI	ALIMENTARI	2011
34	CARCANO ANTONIO SPA	METALMECCANICI	2013
35	CIFAMIXERS	METALMECCANICI	2011
36	CLARIANT	CHIMICI	2012
37	CONSORZIO LATTERIE VIRGILIO	ALIMENTARI	2011
38	CREDITO VALTELLINESE	BANCARI E ASSICURATIVI	2009
39	CROMOPLASTICA INTERNATIONAL SPA	METALMECCANICI	2011
40	DANONE SPA	ALIMENTARI	2011
41	DOLCIARIA GADESCHI	ALIMENTARI	2007
42	DONATI	METALMECCANICI	2009

43	EASY JET	TRASPORTI	2009
44	ECOLAB	CHIMICI	2008
45	ELG STEEL	METALMECCANICI	2010
46	ENERVIT	CHIMICI	2010-12
47	EQUITALIA	BANCARI	2008
48	EREDI GNUTTI METALLI	METALMECCANICI	2010
49	EUCTALS ORIGGIO	CHIMICI	2012
50	FABBRICA ITALIANA SCARPE	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2007
51	FERRERO SPA	ALIMENTARI	2011
52	FIC SPA	METALMECCANICI	2012
53	FITRE	METALMECCANICI	2011
54	FLAME SPRAY SPA	METALMECCANICI	2010
55	FLOWSERVE- WORTHINGTON SRL	METALMECCANICI	2009
56	FOMAS SPA	METALMECCANICI	2012
57	FORMENTI	CHIMICI	2012
58	FRO - AIR LIQUIDE	CHIMICI	2007-11
59	GABEL	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2005
60	GDM SPA	METALMECCANICI	2010
61	GENERAL MEDICAL MERATE	METALMECCANICI	2012
62	GIOVANNI LANFRANCHI SPA	METALMECCANICI	2012
63	GRAF ITALIA SRL	METALMECCANICI	2012
64	GRANAROLO	ALIMENTARI	2011
65	HAYES LEMMERZ SRL	METALMECCANICI	2013
66	HEINEKEN	ALIMENTARI	2006-11
67	HONEYWELLCOMBUSTION CONTROL SRL	METALMECCANICI	2012
68	HUNTSMAN	CHIMICI	2012
69	ILTA INOX	METALMECCANICI	2012
70	ILUNA GROUP	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2008
71	IMCI SRL	METALMECCANICI	2010
72	INGERSOLL RAND SPA	METALMECCANICI	2011
73	IPC SOTECO	METALMECCANICI	2010
74	IPSA - IMPIANTI E PRESSE	METALMECCANICI	2010
75	IRCA S.R.L.	ALIMENTARI	2011
76	IRE-OMBA	METALMECCANICI	2011
77	ISEO SERRATURE SPA	METALMECCANICI	2011
78	ITALCEMENTI	CEMENTO	2012
79	ITALFARO	TRASPORTI	2005
80	ITALIANA ASSICURAZIONI	ASSICURAZIONI	2009
81	LABORATORIO FARMACOLOGICO MILANESE	CHIMICI	2010
82	LEAF ITALIA	ALIMENTARI	2011
83	LEVONI SPA	ALIMENTARI	2011
84	LINDT SPA	ALIMENTARI	2011
85	LOGHISTES	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2011
86	LONATI SPA	METALMECCANICI	2010
87	LP SPA	METALMECCANICI	2010
88	LUCCHINI RS SPA	METALMECCANICI	2011
89	M&M INTERNATIONAL	METALMECCANICI	2011

90	MALL HERLAN	METALMECCANICI	2012
91	MANIFATTURA COLOMBO	CHIMICI	2012
92	MARCEGAGLIA SPA	METALMECCANICI	2007-11
93	MAZZOLENI TRAFILERIE BERGAMASCHE	METALMECCANICI	2010
94	MCV SPA	METALMECCANICI	2012
95	MECALLSRL	METALMECCANICI	2010
96	MEDIASET	SPETTACOLI	2010
97	MERCK SHARP	CHIMICI	2010
98	MESDAN SPA	METALMECCANICI	2009
99	METELLI SPA	METALMECCANICI	2012
100	MIDAC SPA	METALMECCANICI	2012
101	MONDIAL ASSISTANCE	ASSICURAZIONI	2007
102	MORSE TEC EUROPE SRL	METALMECCANICI	2011
103	MP FILTRI SPA	METALMECCANICI	2011
104	MYTHEN	CHIMICI	2011
105	N&W	METALMECCANICI	2011
106	NESTLÈ	ALIMENTARI	2011
107	NUMBER 1 LOGISTIC GROUP	ALIMENTARI	2011
108	NUMONYX	METALMECCANICI	2009
109	OCRIM SPA	METALMECCANICI	2012
110	OFFICINA MECCANICA FBF SRL	METALMECCANICI	2010
111	OFFICINE MECCANICHE DI PONTE NOSSA	METALMECCANICI	2012
112	OLMI SPA	METALMECCANICI	2009
113	OMAB SRL	METALMECCANICI	2011
114	OMB VALVES SPA	METALMECCANICI	2010
115	ORI MARTIN ACCIAIERIA E FERRIERA BRESCIA SPA	METALMECCANICI	2008
116	PADOVAN	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2007
117	PALAZZOLI SPA	METALMECCANICI	2013
118	PARMALAT SPA	ALIMENTARI	2008
119	PATHEON	CHIMICI	2008-12
120	PHILIPS SPA	METALMECCANICI	2009
121	PLASTI APE SPA	CHIMICI	2008
122	POLTI	METALMECCANICI	2010
123	PROMATECH SPA	METALMECCANICI	2007
124	ROCHE SPA	CHIMICI	2007-10
125	RODACCIAI SPA	METALMECCANICI	2012
126	RONO SPA	METALMECCANICI	2008
127	ROVEDA	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2009
128	RULLI RULMECA SPA	METALMECCANICI	2012
129	SAIP & SCHILLER SPA	METALMECCANICI	2009
130	SAME DEUTZ-FAHR ITALIA SPA	METALMECCANICI	2011
131	SAN PELLEGRINO	ALIMENTARI	2012
132	SCHINDLER SPA	METALMECCANICI	2008
133	SCHNEIDER ELECTRIC SPA	METALMECCANICI	2008-09
134	SEA	TRASPORTI	2011
135	SECO TOOLS ITALIA	METALMECCANICI	2012
136	SEYMECHAMLOU	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2008

137	SIEMENS SPA	METALMECCANICI	2010
138	SIRCATENE	METALMECCANICI	2012
139	SOCIETÀ INDUSTRIE CBI SPA	METALMECCANICI	2011
140	SOCIETÀ TERMINALE GNL ADRIATICO	CHIMICI	2011
141	SPM SPA	METALMECCANICI	2012
142	TAV SPA TECNOLOGIE ALTO VUOTO	METALMECCANICI	2010
143	TANFOGLIO F.LLI	METALMECCANICI	2010
144	TECNOFAR	METALMECCANICI	2011
145	TENARIS DALMINE	METALMECCANICI	2007-12
146	TENAX	CHIMICI	2011
147	TERNINOX	METALMECCANICI	2011
148	TESMEC SPA	METALMECCANICI	2011
149	TRENORD	TRASPORTI	2012
150	UNES MAXI	COMMERCIO	2010
151	UNIONE REGIONALE PANIFICATORI	ALIMENTARI	2011
152	UNIPOL	ASSICURAZIONI	2012
153	WATTSINDUSTRIES ITALIA SRL	METALMECCANICI	2011

ABSTRACT

Il welfare aziendale è diventato uno dei terreni più interessanti per la contrattazione di secondo livello ed è potenzialmente in grado di svilupparla in direzione di un equilibrio virtuoso tra interessi aziendali di competitività e interessi sindacali di miglioramento della qualità della vita dei lavoratori. Sulla scorta di queste premesse, l'articolo discute del welfare aziendale e contrattuale attingendo ai dati dell'Osservatorio sulla contrattazione di Cisl Lombardia. Più in particolare, delle intese aziendali sottoscritte tra il 2005 e il 2013 in imprese lombarde di dimensioni medio-grandi l'articolo propone un'analisi interpretativa, e non meramente descrittiva, che intende dare conto delle misure implementate e delle relative finalità, come pure delle strategie e delle dinamiche (sindacali, manageriali, datoriali) sottostanti. Obiettivo dell'approfondimento proposto è quello di affrontare in modo critico la relazione emergente tra welfare integrativo e assetti delle relazioni di lavoro e di offrire spunti di discussione per comprendere come si vada modificando la natura del rapporto tra capitale e lavoro e quale sia, al suo interno, il ruolo della rappresentanza.

EMPIRICAL EVIDENCE ON OCCUPATIONAL WELFARE

Occupational welfare has become one of the most interesting fields of company-level bargaining in Italy. It may contribute to change the bargaining style and promote long-term and cooperative employment relationships. Against this background, the article draws on data from Cisl Lombardia Observatory on Bargaining and discusses the nature, rationale and extent of occupational welfare. More in detail, it analyses 153 agreements signed between 2005 and 2013 in medium and large companies and examines bargaining outcomes as regards employee benefits. The main goal is to critically investigate the relationship between occupational welfare and industrial relations as well as to provide evidence on how the relation between labour and capital has been changing.

TENDENZE

Per la ricostruzione del valore «politico» del lavoro

*Sandro Antoniazzi**

1. Il crollo dell'importanza del lavoro

Per quasi due secoli, dalla rivoluzione industriale in poi, il lavoro è stato al centro della storia politica, economica, sociale, almeno in Occidente.

Da qualche decennio non è più così.

Quanto è avvenuto non richiede particolari dimostrazioni; la storia e la realtà, prima ancora dell'abbondante bibliografia, sono lì a dimostrarlo.

Di fronte a questo imponente ribaltamento storico sembrerebbe naturale porsi la domanda se la «centralità» passata del lavoro debba essere data definitivamente per superata, oppure se, sfrondata dagli eccessi ideologici e assolutistici, possa ancora costituire un riferimento fondativo per le forze sindacali e politiche.

Purtroppo la domanda, così essenziale per il futuro di queste forze, appare quanto mai trascurata a livello teorico, implicitamente ritenuta improponibile, comunque mancante della possibilità di una risposta.

Eppure è evidente che il crollo dell'importanza del lavoro ha avuto e continua ad avere impressionanti conseguenze politiche e sociali: un forte declino del sindacato, la scomparsa del legame partito-lavoratori che aveva caratterizzato la politica della sinistra, crisi del lavoro come legame sociale e fattore di identità collettiva, approcci al lavoro sempre più soggettivi e differenziati.

È pur vero che negli ultimi anni si è ripreso a parlare di lavoro, ma il motivo non scaturisce dalla volontà di rilanciare il suo valore «politico», bensì a causa della mancanza di lavoro; non dunque da una posizione di forza, com'era nella tradizione del movimento operaio, movimento nato per essere protagonista della trasformazione sociale, ma da una condizione di debolezza, volta sostanzialmente a chiedere interventi sociali e assistenziali allo Stato per strati bisognosi di lavoratori.

* Sandro Antoniazzi, già sindacalista, attualmente dirigente di associazioni sociali e studioso dei problemi del lavoro.

L'immagine che emerge in questi anni recenti è purtroppo quella preconizzata profeticamente da Hannah Arendt: «una società del lavoro senza più lavoro».

Chi scrive vorrebbe in questa sede azzardare un'ipotesi di rilancio del valore «politico» del lavoro, conscio che in campo sociale le idee marciano sulle gambe degli uomini e che solo un vasto accumulo di esperienze e di studi potrà fornire risposte soddisfacenti agli interrogativi odierni, ma ritenendo comunque utile tentare di stimolare il dibattito.

2. Una rivisitazione necessaria di temi classici del lavoro

A questo scopo è utile partire da alcuni classici temi marxiani, non per effettuare un esame analitico del suo pensiero, che richiederebbe ben altro impegno e ci svierebbe dal nostro scopo, ma molto più semplicemente per discutere di idee chiave, che almeno sino a poco tempo fa, facevano parte del pensiero e del linguaggio comune del movimento operaio.

Questo insieme di pensieri, mentalità, idee correnti – che potrebbero considerarsi come la «vulgata» del movimento – costituisce qualcosa di più importante anche del pensiero marxista «scientifico», se non altro perché mentre quest'ultimo ha riguardato una cerchia ristretta di studiosi, il primo ha costituito il patrimonio di milioni e milioni di persone e il riferimento della loro militanza e azione.

Questo *excursus* ha dunque la funzione di richiamare temi di origine marxiana, ma ormai entrati nell'uso comune e utili per entrare nel merito dei problemi attuali.

Come è noto per Marx il lavoro è al contempo «processo lavorativo», produttore di beni d'uso, e «processo di valorizzazione», cioè un processo che produce plusvalore, capitale.

Sono pertanto lavoratori produttivi coloro che producono plusvalore, improduttivi tutti gli altri.

Questa distinzione fa cadere nella sfera degli improduttivi interi settori rilevanti dell'economia, tanto più di quella attuale dove i servizi rivestono un ruolo rilevante (non sono ritenuti produttivi, a titolo di esempio, il settore pubblico, la sanità, l'assistenza, il commercio, il turismo, l'editoria, la cultura, lo spettacolo ecc.).

Enormi sono le conseguenze che questa classificazione, all'apparenza in-

nocua, ha comportato in campo sociale; si pensi al lavoro delle donne (per cui è stato inventato *ad hoc* il termine di lavoro riproduttivo), ma più in generale alla tendenza a svalutare proporzionalmente le diverse categorie di lavoratori (chi scrive, avendo ricoperto il ruolo di dirigente sindacale dei metalmeccanici a Milano nel periodo dell'autunno caldo ricorda bene l'orgoglio dei lavoratori meccanici non solo nei confronti dei lavoratori pubblici, ma persino nei confronti degli operai chimici, in quanto considerati custodi di impianti e non operatori alle macchine).

Al fine poi di poter calcolare quantitativamente il plusvalore – garanzia del carattere «scientifico» della sua opera – Marx ha formulato l'ipotesi che il lavoro dell'operaio possa essere considerato lavoro comune, generico, omogeneo, così da ritenere equivalente l'ora di lavoro di un operaio con quella di un altro e renderle pertanto sommabili tra loro.

Il lavoro non è considerato nella sua esecuzione specifica, per la mansione, il mestiere, la professionalità e così via: non è lavoro concreto, è lavoro astratto.

Anche in questo caso le conseguenze sono state rilevanti e si può dire che in qualche forma le ripercussioni perdurino tuttora.

Se il lavoro ha rilievo perché produce plusvalore, il compito prioritario se non esclusivo del movimento operaio è costituito dalla lotta generale per modificare questa condizione, che produce sfruttamento.

Il problema del lavoro concreto – mansioni, professionalità, qualifiche, organizzazione del lavoro – è visto piuttosto come occasione di denuncia e di protesta, finalizzato all'obiettivo della formazione di una coscienza antagonista. Da qui una naturale tendenza a privilegiare le forme di lotta e di conquista aventi un carattere «generale», considerate più adeguate a esprimere l'esigenza di unità della classe (si pensi a cosa evoca ancora oggi nella sensibilità di molti la parola «sciopero generale»).

È spesso citata a riguardo un'affermazione di Palmiro Togliatti, segretario generale del Pci all'epoca della crisi sindacale alla Fiat negli anni cinquanta, secondo cui il sindacato doveva limitarsi a contrattare il salario e non occuparsi dell'organizzazione del lavoro, perché non era suo compito.

Fondamentale è poi nel pensiero di Marx il concetto di alienazione, in un duplice senso: in quanto l'operaio viene espropriato di una parte del suo prodotto (la quota parte del plusvalore) e in quanto espropriato della sua capacità lavorativa, della sua autonomia, della possibilità di decidere del proprio lavoro.

Le affermazioni di Marx a riguardo sono innumerevoli e convergenti: l'operaio è totalmente dipendente, il lavoratore è subordinato alle condizioni materiali del lavoro, si attua un rovesciamento del rapporto tra soggetto e oggetto, si realizza l'asservimento del lavoro vivo al lavoro morto. In alcune pagine più radicali Marx giunge ad affermare che occorre: «Una classe che abbia catene assolute... una classe che sia la perdita totale dell'uomo e che non possa riconquistarsi che con la totale riconquista dell'uomo».

L'operaio è una merce, il suo destino individuale è annullato; Marx rimarrà sempre pessimista a riguardo. Per lui il lavoro rappresenta il regno della necessità e la libertà si manifesta al di fuori dell'orario di lavoro.

Queste affermazioni, come è noto, sono state sottoposte a una critica puntuale e risolutiva, dapprima da parte di Simone Weil e poi da Hannah Arendt, secondo cui è impensabile che una massa ridotta in queste condizioni così disumane possa improvvisamente assurgere a classe dirigente capace di governare un paese e rivoluzionare la società. Come diceva la Weil è bene pensare innanzitutto alla liberazione degli uomini piuttosto che a quella delle forze produttive.

Dal concetto di plusvalore deriva poi per Marx l'idea di classe operaia, anche se su questo punto essenziale la sua elaborazione è rimasta incompiuta (*Il capitale* si arresta purtroppo proprio alla pagina dedicata alle classi). La produzione industriale è da attribuire sostanzialmente agli operai e Marx ha in mente uno sviluppo come diffusione delle grandi fabbriche e delle masse operaie (è sufficiente in proposito leggere il *Manifesto* e le affermazioni che vi sono contenute: la borghesia ha il merito di aver semplificato le classi riducendole a due; la borghesia ha soppresso il frazionamento dei mezzi di produzione e li ha centralizzati; i piccoli ceti medi, negozianti, artigiani e agricoltori sprofondano nel proletariato; con lo sviluppo dell'industria il proletariato si addensa in grandi masse; le altre classi decadono e periscono con la grande industria).

La realtà economica, pur tenendo conto dello sviluppo industriale in altri continenti, si è sviluppata in modo differente.

Nei paesi occidentali non si parla praticamente più di classe operaia, ma piuttosto di fine del lavoro, di addio al proletariato, di declino del sindacato...

E questo tramonto del soggetto storico deputato al cambiamento ha comportato un crollo generale dell'epopea e dell'impianto lavoristici. Non si può non concordare con l'affermazione di Axel Honneth, l'ultimo erede della Scuola di Francoforte, secondo cui da quando gli studiosi del lavoro

hanno ritenuto che non esisteva più una classe operaia come soggetto del cambiamento della società, lo studio del lavoro è stato praticamente abbandonato.

Qualche considerazione va infine spesa relativamente alle organizzazioni operaie, le storiche tre Internazionali.

La I Internazionale, a cui Marx ha partecipato attivamente, era un organismo molto composito, di cui facevano parte le associazioni più varie, politiche, sindacali, sociali, miste e aveva come motto: «L'emancipazione dei lavoratori sarà opera dei lavoratori stessi».

Nella II Internazionale si afferma l'idea del partito, il cui prototipo diventa indiscutibilmente il possente partito socialdemocratico tedesco; vengono allontanati gli anarchici e le altre tendenze e spinti fuori anche i sindacati, che formano una modesta internazionale propria. La I Internazionale era un'associazione di lavoratori (anche nel nome: «Associazione internazionale dei lavoratori»); la II Internazionale è un'organizzazione di partiti socialisti. Prevale l'idea della conquista del potere politico come via e condizione per cambiare il sistema.

La III Internazionale, quella bolscevica, porta all'esasperazione questo orientamento, contrastando e condannando la via democratica e affermando il ruolo assoluto del Partito comunista (impressionanti sono a riguardo i 21 punti posti da Lenin come condizione per aderire alla Internazionale).

È evidente in questo processo quanto il ruolo del lavoro e del sindacato sia drasticamente fagocitato; esso sia teoricamente che programmaticamente viene finalizzato e strumentalizzato ai superiori scopi politici del partito guida.

Naturalmente da allora tanti sono i cambiamenti intervenuti (quello più importante è costituito dalla scomparsa dei partiti guida, con la loro presunzione di possedere la «linea» giusta), ma le eredità storiche non si dissolvono facilmente e rapidamente.

3. I nodi da affrontare per una rivalutazione del lavoro

Se questo sguardo retrospettivo sembra partire da lontano, in realtà propone una buona parte dei problemi attualmente aperti. Ciò dipende anche da una palese reticenza a fare i conti col proprio passato, per sceverare quanto è vivo e quanto è morto di una storia annosa che meriterebbe non la dimenticanza, ma una matura riflessione critica.

Venendo alla situazione attuale e sulla scorta dei temi richiamati evidenziamo alcuni nodi che ci sembrano rilevanti al fine di una ricostruzione del valore lavoro e successivamente ci soffermiamo sul ruolo possibile del sindacato oggi.

Per la rivalutazione del lavoro, tre questioni appaiono rilevanti da affrontare.

Innanzitutto, abbandonando ogni reminiscenza del lavoro astratto, occorre che l'intera attenzione sia devoluta al lavoro concreto, al lavoro così come si presenta, in tutte le sue manifestazioni, per ogni genere di attività.

Nel lavoro attuale sembrano emergere due tendenze significative che consistono nel lavoro cognitivo e nel lavoro relazionale (tendenze non certo esclusive e scontando che tanta parte del lavoro rimane di routine e dequalificato).

Il lavoro cognitivo non è concentrato in qualche settore o processo specifico; è piuttosto una dimensione diffusa e che va estendendosi in modo pervasivo (per citare un caso, origine di tante discussioni nel nostro paese, il World class manufacturing applicato dalla Fiat in modo integrale a Pomigliano e in via di instaurazione negli altri stabilimenti, richiede un notevole lavoro cognitivo e una recente indagine ha dimostrato che i lavoratori sono maggiormente soddisfatti proprio dove sono più coinvolti).

Così molto lavoro oggi non è più produzione di beni, ma bensì lavoro di comunicazione, informazione, relazione. Relazione è una parola neutra, onnicomprensiva: se però in questa relazione (allo sportello, alla cassa, nel rapporto col cliente, nell'offrire un servizio) ci si mette un po' di attenzione, di responsabilità, potremmo parlare di lavoro di «cura». Da qui l'emergere del tema della femminilizzazione del lavoro (Gilles Deleuze e Félix Guattari parlano del «*devenir femme du travail*»).

Se queste rappresentano le tendenze dominanti del lavoro attuale ne derivano conseguenze di notevole rilievo:

1. Sia il lavoro cognitivo che il lavoro relazionale mettono le donne e gli uomini su un piano di partenza oggettivamente, strutturalmente, egualitario. Le donne non hanno in questi campi nessuna condizione di inferiorità e molto spesso riescono meglio degli uomini (i risultati nel caso degli studi universitari sono lì a dimostrarlo).

2. Questi lavori richiedono espressione della persona, decisione, partecipazione. Il modello non è più il lavoro produttivo, il fare, il produrre cose; il modello è piuttosto, con tutti i limiti del caso, quello dell'espressione e

della responsabilità personale. Se il lavoro produttivo non è più il modello centrale, dobbiamo affermare e far risaltare una nuova idea del lavoro. Dopo due secoli di dominio del lavoro produttivo e del lavoratore «produttore», oggi si delinea un'altra figura di lavoratore; senza bisogno di trovare immediatamente una nuova denominazione è importante avere coscienza del profondo cambiamento intervenuto per adeguare orientamenti, linguaggio, proposte. Anche solo a livello nominale, sostenere che il lavoro di oggi è lavoro relazionale significa riscattare il ruolo di intere categorie, spesso sottovalutate.

3. Questo nuovo lavoro è un lavoro partecipato, ma non si può partecipare da soli. Se nel lavoro astratto il ruolo del lavoratore era insignificante, ora invece diventa rilevante e ciò comporta sia la cooperazione cogli altri lavoratori, sia l'accordo a livello di impresa tra imprenditori e lavoratori per poter esprimere questa possibilità. Si apre, su una base strutturale e tecnologica nuova e favorevole, la possibilità di una reale cooperazione tra lavoratori e imprenditori in azienda. Del resto il problema odierno delle fabbriche italiane non è tanto un problema di tecnologie, quanto di organizzazione del lavoro, cioè del migliore utilizzo delle persone. Corollario indispensabile è l'investimento sia delle imprese che del sindacato nell'accrescimento costante della conoscenza dei lavoratori.

Per quanto riguarda il lavoro improduttivo e il plusvalore, si può dire che una quota di lavoro produttivo certamente permane, ma non è più così esteso e dominante come una volta. Tanto lavoro viene svolto dalle macchine, riducendo spesso i lavoratori a una funzione di custodia («pastori di macchine», li definiva Heidegger). D'altra parte se il lavoro diventa sempre più cognitivo, immateriale, relazionale, ciò significa apporto di un lavoro vero e rilevante, ma non misurabile in termini quantitativi (qual era il sogno marxiano). Claudio Napoleoni che aveva studiato tutta la vita questo problema, senza darsi pace, era giunto alla conclusione che il concetto di plusvalore poteva essere conservato, ma in senso qualitativo, essendone impossibile la misurazione. È il sistema economico nel suo complesso che genera valore e dunque tutto il lavoro produce valore.

Questo significa la necessità e il dovere anche morale di far cadere la distinzione che tanto ha pesato negativamente tra lavoratori produttivi e lavoratori improduttivi. Ogni lavoro è importante, anche quello domestico o, per riferirci alla realtà odierna, i molti lavori svolti da indipendenti e precari, e cade dunque una distinzione tra lavoratori più importanti e meno impor-

tanti (piuttosto sarebbe opportuno aprire una discussione su quello che Ivan Illich chiamava «lavoro ombra», quell'ampia fascia di lavoro mal pagato e sfruttato, che contribuisce largamente al benessere generale).

Ciò comporta anche un superamento della rigida tradizionale divisione in lavoratori dipendenti e indipendenti, essendo tutti produttori di valore, e con questo anche la possibilità per il sindacato di non limitarsi alla difesa dei «salariati», ma di rappresentare tutti i lavoratori (senza doverli fare rientrare a tutti i costi nella categoria dei «salariati»).

È significativo in proposito che il prestigioso Istituto internazionale di storia sociale di Amsterdam – che conserva gli scritti originali di Marx, oltre che una imponente mole di documentazione storica sul movimento operaio – abbia deciso da qualche anno di non limitarsi allo studio della classe operaia, ma di allargare la propria visuale a ogni tipo di lavoro, di ogni epoca e di ogni sistema economico-sociale.

Questo cambiamento di prospettiva consente una visione più ampia del lavoro e dunque di comprendere meglio il lavoro che si svolge nel mondo, la maggior parte del quale è molto lontano dai nostri standard.

Questi brevi tratti sono sufficienti a mostrare come anche solo un cambiamento, che a prima vista appare nominale, apra orizzonti molto ampi, decisamente maggiormente all'altezza e più comprensivi dell'attuale realtà del lavoro, sia occidentale sia mondiale.

In terzo luogo, per quanto siamo andati argomentando, non appare più sostenibile l'idea della classe operaia come soggetto rivoluzionario, cui spetterebbe il compito di cambiare il mondo e ciò non tanto, naturalmente, per una questione statistica di peso della categoria, ma per la debolezza dell'intero impianto del plusvalore e perché dall'oppressione non nasce automaticamente una volontà e capacità di essere portatori di una politica alternativa.

Ma nell'accantonare questa visione, si è purtroppo accantonato del tutto anche il problema e questo non è assolutamente condivisibile.

Rinunciando alla classe operaia come soggetto rivoluzionario, si dovrebbe però convenire su un'idea non meno densa e rilevante del movimento dei lavoratori, come un soggetto essenziale, indispensabile, irrinunciabile della trasformazione sociale: uno dei soggetti, non il soggetto, in questo sta la differenza, però indispensabile.

E ciò per motivi evidenti:

1. Il lavoro è una cosa sola con l'economia e la società. Non è possibile una società che vada bene, con un lavoro che vada male. E poi la trasforma-

zione sociale di cui parliamo costituisce il bene comune di milioni e milioni di lavoratori, miliardi oggi, che aspirano a una condizione civile e dignitosa e non si capisce come realizzarla senza il loro coinvolgimento, in quanto diretti interessati.

2. Il lavoro è cambiato e almeno nei suoi punti più sviluppati richiede una maggiore partecipazione personale dei lavoratori, mentre d'altra parte si è esaurito il ruolo dei partiti guida. Siamo oggi di fronte a una manifestazione esplicita di soggettività, il che induce a pensare che la trasformazione sociale non possa avvenire senza l'opera delle persone stesse. Ciò costituisce un recupero non solo formale dello storico programma del movimento dei lavoratori: «L'emancipazione dei lavoratori sarà opera dei lavoratori stessi»; sottolineiamo dei lavoratori, e se vogliamo del sindacato, ma in quanto associazione di lavoratori, dove i lavoratori sono i protagonisti e l'organizzazione fornisce loro la cultura e i mezzi per esprimersi.

In questo modo il sindacato – eliminati i miti profetici-apocalittici sul ruolo maieutico della classe operaia e su una futura società ideale – riconquista un ruolo non meno importante di ieri nel costruire una società più dignitosa e giusta, non per una predestinazione storica, ma in base alla sua concreta laica capacità di essere un soggetto attivo e propositivo nella società attuale.

4. Il sindacato ha di fronte compiti inediti per i quali deve rinnovarsi

Delineati alcuni tratti essenziali di un'idea «politica» del lavoro per il presente e per il prossimo futuro, è bene soffermarsi ulteriormente sul sindacato, in quanto soggetto primario di rappresentanza dei lavoratori.

Compito fondamentale del sindacato, anche più delle rivendicazioni salariali, è la difesa e la valorizzazione del lavoro, perché in esso il lavoratore possa esprimersi liberamente, consapevolmente, responsabilmente.

È questa una condizione essenziale di democrazia (oltre che di buona convivenza); l'esperienza passiva e negativa del lavoro è causa costante di rive e di risentimenti, che si proiettano sulle altre dimensioni di vita. E come noto questo costituisce un punto debole delle nostre democrazie (dove la democrazia politica fa a pugni con la democrazia economica)

Il tema diventa tanto più importante oggi in una fase di non sviluppo o

di scarso sviluppo: se il compito fondamentale del sindacato in questo dopoguerra è stato quello della distribuzione del reddito, questo ruolo si presenta già ora, e tanto più per il futuro, fortemente ridimensionato. Si svilupperà necessariamente un ruolo diverso nei confronti del lavoro: come incrementarlo, come diffonderlo, come ridistribuirlo (anche con una riduzione dell'orario di lavoro non generalizzata, ma connessa agli aumenti di produttività).

In termini di economia classica si può parlare di un passaggio da un ruolo «distributivo» a un ruolo «produttivo» (di ogni genere di beni, di servizi, di attività).

Certamente il lavoro non è tutto; parlare dell'impegno per un lavoro cosciente e responsabile è parlare di un fattore essenziale per il sistema democratico, ma molta vita oggi si svolge fuori dal lavoro e in modo indipendente da esso. È bene che questo avvenga, non come fuga da un lavoro considerato pura necessità di guadagno, ma perché si sviluppino altre possibilità e dimensioni umane (che fra l'altro spesso hanno una ricaduta sul lavoro).

La situazione attuale – dove la conoscenza tende ad avere un'importanza sempre maggiore e dove la dimensione dei problemi è ormai quella mondiale – si presenta come una condizione ideale per il rilancio di uno storico obiettivo del movimento operaio: quello di associare alla riduzione dell'orario di lavoro (obiettivo da rivalutare, ma non in modo retorico e populista) un programma di diffusione della cultura: cultura del lavoro, cultura sociale, politica, internazionale.

Purtroppo tanto i lavoratori, quanto i sindacati e i partiti sono stati assorbiti pressoché esclusivamente dalla spirale dei consumi, trascurando l'impegno per un'elevazione culturale che qualificasse l'impegno sociale.

Un solo esempio «culturale» macroscopico: la politica internazionale delle imprese non è fatta dalla Confindustria, ma dalle migliaia e migliaia di imprese che esportano, che hanno sedi e filiali all'estero, venditori e corrispondenti in altri paesi. Nulla di tutto questo nel sindacato dove sopravvivono striminziti uffici internazionali e la stessa Confederazione internazionale sindacale ha una sede e una forza organizzativa inferiore a una media Camera del lavoro.

Il risultato è che quarant'anni fa la cultura di un sindacalista era pari a quella di un imprenditore medio; oggi abbiamo un dislivello negativo impressionante, un vero baratro. Per queste varie ragioni il sindacato deve decidere oggi un massiccio programma culturale rivolto ai lavoratori e anche al

suo interno (all'interno esemplificando: assunzione di sindacalisti con conoscenza dell'inglese e dell'informatica, Erasmus sindacale, 150 ore di massa dedicate all'informatica, educare i lavoratori a girare il mondo non solo per turismo ma per conoscere le condizioni dei lavoratori degli altri paesi ecc.).

Non si tratta naturalmente di indottrinare ma, nella massima libertà, avanzare proposte che valorizzino forme di cultura e di impegno sociale dei lavoratori. I problemi attuali sono complessi e non sono affrontabili da una «base» che si limiti a denunciare le contraddizioni e a protestare: occorre una base che sia messa in grado di realizzare una forma di democrazia come partecipazione qualificata.

Questa rappresenta un'altra sfida decisiva per il sindacato.

Infine va affrontata dal sindacato, con determinazione, la problematica internazionale.

A questo livello, dove si giocano oggi la maggior parte delle decisioni importanti, il sindacato è praticamente assente (se si esclude la contrattazione in alcuni settori peculiari, marittimi e petrolieri).

Così in campo internazionale si gioca una partita che è persa in partenza, perché è presente una squadra sola, e come dice un proverbio siciliano: «Chi gioca solo non perde mai». La squadra vincente è quella liberista costituita dall'insieme delle organizzazioni internazionali (Banca mondiale, Fondo monetario internazionale, Organizzazione mondiale del commercio...) e dai grandi poteri economici delle multinazionali e della finanza. L'altra squadra, quella riformista, è assente, perché dovrebbe essere costituita dai movimenti dei lavoratori, dalle realtà sociali, democratiche e popolari, ma non sono state ancora convocate e non sono organizzate.

Questo è il movimento da costruire; un grande movimento che, per incidere sul piano mondiale, deve possedere una forza (morale) attrattiva non inferiore a quella che per oltre un secolo ha sorretto il movimento operaio.

Questo movimento oggi, per la dimensione degli obiettivi non può essere costituito solo dal movimento dei lavoratori; deve unire, su un piano di parità, tante altre forze che in vari campi e con diversi contributi si muovono nella stessa direzione. È questo anche il motivo che spiega la non necessità di un «partito del lavoro» o di qualcosa di simile. Occorrono piuttosto forze politiche che sappiano essere momenti di connessione di queste forze diverse – compito da svolgere non per auto-elezione o con un ruolo di superiorità – ma per capacità di proposte e obiettivi che siano unificanti e apportatori di mete ricche di umanità.

Naturalmente c'è anche un grande bisogno di pensiero, ma se si mette in moto il movimento nella giusta direzione e nella forma adeguata, le idee buone si trasmettono velocemente e si trasformano altrettanto rapidamente in intese e azioni comuni. Il pensiero e l'azione in campo sociale marcano sempre uniti, l'uno facendo premio sull'altro: non avanza il pensiero, se non avanza l'esperienza reale e viceversa.

ABSTRACT

Per due secoli il lavoro è stato al centro della storia sociale, economica e politica. Ora non è più così. Da quando gli studiosi hanno avvertito che la classe operaia non era il soggetto destinato a cambiare il mondo, hanno smesso di studiare il lavoro (Axel Honneth). Sarebbe invece il momento di studiarlo di più, dati i grandi mutamenti intervenuti, sia per elaborare un'idea più attuale di lavoro, sia perché il movimento dei lavoratori rimane un soggetto essenziale, anche se non unico, per trasformare la società. Nella nuova situazione profondo è il cambiamento richiesto al sindacato. Il rallentamento della crescita appanna il suo ruolo di distributore della ricchezza, spingendolo a impegnarsi maggiormente sul versante della produzione. Più problematica diventa la redistribuzione del reddito e del lavoro sia tra le classi, sia tra i lavoratori stessi. È necessaria una nuova solidarietà sociale, che richiede anche un'organizzazione del sindacato che dia più ruolo ai lavoratori.

REBUILDING THE «POLITICAL» VALUE OF WORK

For over two centuries work has been the centre of social, economical and political history. Today, this is no longer true. Since scholars have realized that the working class was not the subject destined to revolutionize the world, they have ceased any research concerning work (to use the words of Axel Honneth). On the contrary, this should be the time when to study it most, due to the great changes that have taken place: firstly, in order to elaborate a concept of work which is more closely linked to present times and, secondly, since the working class movement still represents an essential actor for social transformation (even if not the only one). Under these new circumstances, trade unions are required to change radically. The slowdown of the economic growth weakens its function of sharing the wealth, forcing it to engage more strongly in production. The re-distribution of incomes and of work has become more problematic both among the different classes and among the workers themselves. Thus, there is the need for a new social solidarity, which also requires an organization of trade unions that is able to ensure a more active role to the workers.

Diritti di sciopero, disuguaglianza sociale e mercato globale dopo «Marikana»

*Riccardo Salomone**

1. Questo breve contributo trae spunto da un'opera che ha appena visto la luce (Hepple, le Roux, Sciarra, 2015) e svolge il tema dello sciopero tenendo come punto di partenza «storico» il tragico massacro di Marikana dell'estate 2012, presso le miniere Lonmin in Sudafrica, quando in pochi giorni persero la vita complessivamente 44 persone, vi furono più di 70 feriti e circa 250 arresti¹. Si tratta di una ricerca importante sul tema dei diritti di sciopero in chiave internazionale e comparata, che consente di sviluppare alcune considerazioni in ordine alle prassi del mercato globale, al ruolo delle forze sociali e alle istanze di giustizia sociale nel panorama economico attuale.

Il lavoro appena citato, peraltro, ha alcune caratteristiche di cui vale la pena dare conto brevemente, perché aiutano a mettere a fuoco le riflessioni che seguono. Nel libro vengono analizzati fatti (e norme, ovviamente: gli autori sono perlopiù giuristi del lavoro), ma viene soprattutto proposta una chiave di lettura di questi in termini critico-costruttivi e si viene portati al cuore della sostanza dei problemi che riguardano i fenomeni indagati. Il raffronto tra diversi ordinamenti (in particolare: il Sudafrica, l'Italia e il Regno Unito) si intreccia alla prospettiva delle istituzioni internazionali e alla dimensione dell'integrazione europea. In sintesi, oltre al resto, il volume ci offre un esempio di cosa voglia dire abbandonare l'orizzonte limitato dei sistemi di regole esclusivamente nazionali e i connessi provincialismi intellettuali e, specialmente, di cosa significa fare questo sforzo oggi, in un tempo in cui la comparazione, come metodologia scien-

* Riccardo Salomone è docente di Diritto del lavoro presso l'Università di Trento.

¹ Per far luce sui diversi profili della vicenda, è stata nominata il 23 agosto 2012 una Commissione di inchiesta *ad hoc* (The Marikana commission of inquiry). La Commissione è stata nominata dal Presidente della Repubblica Sudafricana ai sensi della section 84(2)(f) della Costituzione del 1996. Per ogni maggiore dettaglio e documentazione: www.marikanacomm.org.za.

tifica, attraversa una fase di passaggio verso nuovi approdi e formule (su questi snodi, per tutti, si vedano i contributi raccolti in Antonioli, Benacchio, Toniatti, 2012).

2. Gli aspetti da considerare nella chiave sopra indicata sono tre: un'importante continuità tra questa ricerca e un'altra risalente ai primi anni settanta del secolo scorso; il ritorno degli scioperi nel panorama europeo e globale; gli scenari attuali e futuri di regolazione nel mercato economico negli intrecci possibili con la protezione dei diritti sociali fondamentali.

Il primo aspetto è il filo rosso svelato dal titolo del libro da poco pubblicato di Hepple, le Roux, Sciarra: *Laws against strikes*. Si tratta infatti dello stesso titolo di un famoso saggio scritto a quattro mani più di quaranta anni fa per le Fabian society research series (Khan-Freund, Hepple, 1972). L'itinerario culturale che lega l'esperienza attuale a quella di un tempo solo apparentemente lontano è evidente (ed è illustrata dallo stesso Hepple nel saggio corrispondente al primo capitolo di Hepple, le Roux, Sciarra, 2015). Il punto di partenza era, nel 1972, che le libertà o i diritti di sciopero, a seconda dei paesi e dei modelli esaminati, costituiscono ingredienti basilari e indispensabili per società che ambiscono a considerarsi democratiche. Il ruolo della legge, secondo i classici schemi interpretativi di matrice pluralista, deve rimanere il più possibile residuale: i legislatori sostengono l'autonomia collettiva e i suoi strumenti. I giudici, allo stesso modo, tendenzialmente ne rispettano le logiche, gli esiti e rimangono al margine del conflitto. E con riguardo al tema specifico, rispetto al quale si osservavano allora complessità ed estrema varietà nel panorama comparato, il punto di arrivo del libro scritto dai due studiosi del fenomeno sindacale era in fondo uno soltanto: Stati e Corti avrebbero dovuto anzitutto auto-limitarsi, rispettare le sfere di azione dei gruppi sociali; né si sarebbero dovute frenare con l'intervento dell'autorità pubblica le diverse prassi conflittuali e le diverse forme di sciopero, se non per profili molto ristretti e con ponderazione particolare.

Per venire a noi: il nocciolo di questa impostazione epistemologica ha ancora molto valore e continua a rappresentare un profilo qualificante i problemi dell'azione collettiva, nel nostro paese come altrove. Azione sindacale e sciopero, ancora oggi, rappresentano per le persone che lavorano quello che per l'impresa è l'iniziativa economica. Un sistema giuridico, qualsiasi sistema giuridico, che soffochi d'autorità queste libertà si pone fuori dalla tra-

dizione democratica². Attenzione: non stiamo parlando soltanto dei paesi in via di sviluppo del cd. «terzo mondo», perché vi sono piccoli germi di questi rischi anche in sistemi regolativi molto avanzati come il nostro; e basti pensare ad alcune situazioni al limite che, di recente, hanno visto coinvolto il nostro Garante dello sciopero nel settore dei servizi pubblici o, direttamente, le forze di polizia.

Al fondo, rispetto ai problemi della regolazione del fenomeno sindacale-collettivo, soprattutto sembra che esca confermato un dato: quello per cui – al contrario di quanto ora sembrano pensare molti – il punto imprescindibile non è tanto quali obiettivi si possono raggiungere con l'intervento diretto del legislatore, o con la supplenza giudiziaria. Molto più intriganti e feconde risultano le indagini costruttive che, partendo dalla libertà dei soggetti coinvolti e dalla loro capacità di darsi regole autonome per governare i mercati in cui operano, riescono a farci compiere qualche passo avanti nello studio e nella comprensione dei limiti invalicabili da porre al diritto positivo e alle istituzioni che lo governano.

3. Il secondo aspetto su cui voglio soffermarmi concerne il fenomeno sciopero nelle sue varie sfaccettature. Gli scioperi sono tornati prepotentemente sulla scena, in Europa come nel resto del pianeta. Marikana è stata una pagina bruttissima della giovane democrazia Sudafricana che ha mostrato fallimenti da ogni punto di vista: da quello della proclamazione astratta dei diritti (le libertà di associazione sono formalmente riconosciute a livello costituzionale) a quello dell'azione collettiva (vi sono stati conflitti endo-sindacali molto forti e i sindacalisti del caso non sono riusciti a tutelare i lavoratori e nemmeno a farli desistere prima del tragico epilogo) e, probabilmente, vi è stato anche il fallimento della *rule of law* poiché la pubblica autorità sudafricana non solo spara, ma nemmeno offre ai moribondi a terra misure di primo soccorso³. Per farla breve, la sensazione è che in molti casi – e Marikana è uno di questi casi – più dei paradigmi e delle categorie astratte contino i *modi operandi*, le procedure, gli strumenti con cui le situazioni concrete vengono governate o non governate dai soggetti che hanno autorità e potere per farlo.

² Nella nostra prospettiva suonano ancora sorprendentemente attuali spunti contenuti in Lettieri, Caffè, Ghezzi, 1979.

³ Chi non lo ha fatto, per capire di cosa stiamo parlando, dovrebbe dare uno sguardo ai documenti filmati del massacro che si possono trovare facilmente on line: www.enca.com/marikana.

Per tornare al discorso complessivo che si può sviluppare dal caso, il nodo vero sta nella concezione della disuguaglianza e in quali siano le possibilità di correzione dello squilibrio tra mercato economico e diritti sociali fondamentali (e vedi infatti Piketty, 2015, il quale avvia il suo studio proprio da Marikana). Al proposito, oltre al resto, è indubbio che lo sciopero possa essere visto ancora oggi come strumento vitale e prioritario di contropotere. Non solo perché il diritto di sciopero, come aveva in origine, continua ad avere in sé un forte potenziale di continua riconsiderazione e assestamento dei limiti di principi giuridici generalissimi (farsi giustizia da sé, *neminem laedere, pacta sunt servanda*); anche perché lo sciopero nelle prassi del nostro tempo può avere – e talvolta riesce veramente ad avere – anche il potenziale di canalizzare scontento e dissenso, contribuendo per esempio a ridurre gli sconfinamenti del conflitto in alcuni luoghi del mondo verso il terreno etnico-religioso.

È qui che assumono un ruolo particolare il contesto internazionale ed europeo attuale. Peraltro, nonostante alcuni processi di uniformazione, resta vero che tradizioni, regole e forme dello sciopero sono molto varie e lontane e in alcuni casi sembra essere aumentato il divario tra singoli paesi e aree regionali, accentuandosi così anche le difficoltà dell'interprete che voglia, per esempio, nell'ottica della comparazione funzionalista, offrire idee per cambiamenti possibili. Penso a casi limite come il Bahrein, all'America Latina (la Colombia, il Paraguay) ma anche a Russia e Cina: l'esercizio comparativo con il caso tedesco o, all'opposto, con alcuni scioperi di alcuni soggetti nel nostro pubblico impiego potrebbe apparire un'astrazione concettuale, se non un'operazione ridicola. Invece (come ci mostra la chiave di lettura comparativa di Hepple, le Roux, Sciarra, 2015) in buona misura non è così.

4. In questo scenario complessivo, poiché lo scollamento tra strumenti regolativi e ingiustizia sociale reale è fortissimo, stanno emergendo da qualche tempo proposte interpretative dotate di carica espansiva, e tra queste quella che ricostruisce lo sciopero nei termini di *human right*: una tesi che è accolta anche in alcuni dei contributi del volume più volte citato (Hepple, le Roux, Sciarra, 2015), dove peraltro è declinata nei termini di una possibile connessione con interventi ausiliari e di sostegno ai soggetti sindacali e quindi allo sciopero stesso.

Non può ovviamente essere questa la sede per andare in profondità sulla tesi in questione sulla sua portata. Peraltro penso si possano comprendere le

potenzialità della proposta che la accompagna, condividendone gli obiettivi di massima. Semmai è bene segnalare al proposito un profilo molto delicato attinente al ruolo e alle prerogative dell'Unione Europea, che conduce al mio ultimo punto. Oggi il Trattato (articoli 3 e 21) ha configurato e declinato in modo nuovo la politica extraterritoriale attribuendo all'Unione competenze esplicite in materia di promozione e protezione dei diritti umani. Corriamo quindi il rischio paradossale, se così si può dire, di rendere palese la «dissonanza cognitiva» per cui, nel mercato globale come europei siamo i paladini di un approccio evolutivo, mirato a correggere le disuguaglianze e a perseguire con forza istanze di giustizia sociale, mentre nel mercato interno tanto le spinte di *policy* quanto quelle interpretative (penso alla Corte di Giustizia) portano, insieme a rinnovati processi di liberalizzazione economica, anche costante marginalizzazione degli spazi per le libertà collettive e per il conflitto.

Allargando lo sguardo allo scenario internazionale, si osservano segnali contrastanti. Nell'ultimo triennio, gli imprenditori rappresentati alla Conferenza internazionale del lavoro hanno portato un duro attacco alle convenzioni in materia di libertà sindacale (n. 87/48 e n. 98/49) come interpretate storicamente e cioè in quanto ricomprendenti il diritto di sciopero. Un attacco, questo, che sembra essersi indirizzato non solo al riconoscimento del diritto di sciopero in quanto tale, ma anche all'intero sistema di monitoraggio Oil e in particolare al ruolo giocato dalla Commissione di esperti, con le sue autorevoli prassi interpretative. Peraltro, l'Organizzazione sembra riuscita a gettare le basi per un compromesso, la cui reale portata potrà però essere compresa soltanto nei prossimi anni (analizza questi sviluppi con precisione Borzaga, 2014).

Vi è poi il terreno del diritto del commercio internazionale e il campo presidiato dai diversi attori globali che operano in questo campo. Nonostante tutto, si intravedono segnali incoraggianti circa il bilanciamento tra esigenze economiche e istanze di giustizia sociale, persino nella chiave del sostegno ai soggetti collettivi e quindi, più o meno direttamente, al diritto di sciopero. Sono segnali magari sparsi, che però dovremmo ormai sforzarci di raccogliere, valorizzare e cominciare a mettere a sistema.

Pensiamo ai modelli di sostegno economico unilaterale come le cd. Preferenze generalizzate e agli accordi bilaterali o multilaterali di ultima generazione, soprattutto a quelli in corso di negoziazione, a cominciare dalle *partnership* Trans-Pacifica a quella Trans-Atlantica. Sia chiaro: tali accordi –

se e quando verranno conclusi – andranno giudicati con estremo realismo poiché sono pur sempre dei contratti, le cui clausole cambiano a seconda dell'interesse perseguito in concreto e dalle convenienze del contesto politico-economico specifico. Ma i timori di cui si legge, di qui e di là dell'oceano, anche quando espressi da autorevoli conoscitori del mondo del lavoro e sindacale, sembrano legati più a non detti di tipo protezionistico che ad altro (vedi, ad esempio, Reich, Trumka, 2015 o Krugman, 2015). Pensiamo, infine, al sin troppo vituperato Wto con i suoi strumenti di risoluzione del contenzioso. Se l'Appellate Body e cioè – sia consentita la piccola forzatura – il «giudice costituzionale» dei traffici internazionali, è arrivato, mostrando capacità di valutazione delle conseguenze interpretative sull'intero sistema economico-sociale, a osservare quale possibile elemento di correzione del mercato globale il *well-being* delle foche dell'artico⁴, possiamo augurarci che giunga presto a tenere in considerazione, con analoga consapevolezza, anche la dimensione esistenziale e il benessere delle persone che lavorano.

Riferimenti bibliografici

- Benacchio G.A., Toniatti R., Antonioli L. (2012, a cura di), *Le nuove frontiere della comparazione*, Trento, Università di Trento.
- Borzaga M. (2014), *Die Auseinandersetzung um die Anerkennung des Streikrechts in den Übereinkommen über die Koalitionsfreiheit der Internationalen Arbeitsorganisation: eine Gefährdung des gesamten lao-Überwachungssystems?*, consultabile in: web.unitn.it/files/download/34070/2014_9_borzaga_new.pdf.
- Hepple B., le Roux R., Sciarra S. (2015, a cura di), *Laws against strikes. The South African experience in an international and comparative perspective*, Milano, Franco Angeli.
- Kahn-Freund O., Hepple B. (1972), *Laws against strikes*, London, Fabian Society.
- Krugman P. (2015), *Accordo di libero scambio del Pacifico: perché io dico «no»*, in *Il Sole 24 Ore*, 12 maggio.

⁴ È questo uno dei casi recenti più importanti decisi dall'organo di appello del sistema Wto: wt/ds400/ab/r; wt/ds401/ab/r – European communities – Measures prohibiting the importation and marketing of seal products (22 maggio 2014), disponibile su www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/400_401abr_e.pdf.

Lettieri A., Caffè F., Ghezzi G. (1979), *Libertà di sciopero o libertà di impresa*, Bari, De Donato.

Piketty T. (2015), *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani.

Reich N., Trumka R. (2015), *Let's debate the Trans-Pacific Partnership. History's largest trade deal – before OKing it*, in *Los Angeles Time*, 2 marzo.

ABSTRACT

Il volume di recente pubblicazione Laws against strikes, The South African experience in an international and comparative perspective, curato da B. Hepple, R. le Roux e S. Sciarra, ci rivela l'importanza di preservare e sostenere azione collettiva e libertà di associazione per promuovere le istanze di giustizia sociale. A partire dalle considerazioni suscitate dalla lettura di questo testo, l'Autore cerca di ricostruire brevemente ragioni d'essere e pratica della libertà di azione collettiva e dei diritti di sciopero in rapporto a un periodo di crisi economica e sociale. In questa luce egli individua altresì in sintesi critica i più rilevanti cambiamenti connessi alle innovazioni interne al diritto dell'Unione Europea, ad alcuni degli accordi bilaterali e regionali di libero scambio (come la partnership trans-pacifica e quella trans-atlantica) e interni al sistema di risoluzione delle controversie del Gatt/Wto.

FREEDOM TO STRIKE, SOCIAL IMBALANCES AND THE GLOBAL MARKET AFTER THE «MARIKANA CASE»

The recently published book Laws against strikes. The South African experience in an international and comparative perspective (2015), edited by B. Hepple, R. le Roux and S. Sciarra, reveals the importance of preserving collective action and freedom of association for supporting social justice. On the basis of this analysis the Author aims to point out the rationale and the practice of the freedom to strike in a period of socio-economic crisis. From this perspective he also offers a very brief critical analysis of relevant challenges highlighted by recent events and innovations within the Eu law, a number of new bilateral and regional trade agreements (as the Trans-Pacific and the Trans-Atlantic partnerships) and Gatt/Wto case law.

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

*Silvano Andriani:
nella politica e nella cultura economica italiana**

* Seminario organizzato dalla Cgil nazionale, Roma, 14 gennaio 2014.



Presentazione

*Carlo Ghezzi**

Silvano Andriani, dirigente politico, sindacalista, parlamentare della sinistra, economista, dirigente del settore bancario e studioso insigne sempre profondamente e coerentemente ancorato alle visioni e ai valori della sinistra e del mondo del lavoro, ci ha lasciati il primo dicembre del 2014.

Con lui è scomparso uno dei principali protagonisti del rinnovamento della cultura politica della sinistra.

Era nato 81 anni prima a Giovinazzo, si era laureato in Giurisprudenza presso l'Università di Napoli ed era diventato segretario della Federazione giovanile socialista di Napoli.

Dal 1959 ha cominciato a lavorare al sindacato nell'Ufficio studi della Cgil diretta in quegli anni da Agostino Novella del quale Andriani divenne rapidamente uno stretto e fidato collaboratore. Silvano ha assunto poi l'incarico di responsabile dell'Ufficio studi stesso succedendo a Bruno Trentin ed entrando dal 1962, insieme al segretario generale della Cgil, a far parte della Commissione nazionale per la programmazione economica costituita dal primo governo di centro-sinistra presieduto da Amintore Fanfani.

Andriani venne poi eletto nel 1964 nella Segreteria nazionale del sindacato dei lavoratori chimici a fianco di Giovanni Battista Trespidi dove ha operato negli anni nei quali si consolidava la riscossa operaia che avrebbe portato all'autunno caldo al termine del quale Silvano ha lasciato il sindacato per una militanza politica a tempo pieno.

Aderente al Partito socialista di unità proletaria sin dalla sua fondazione ed esponente importante di quel partito e del suo gruppo dirigente, ha scelto di confluire dopo le elezioni politiche del 1972 insieme alla maggioranza di quel partito nel Partito comunista italiano dove ha messo particolarmente a frutto le sue grandi competenze economiche.

Dal 1978 al 1989 è stato direttore e successivamente presidente del Cesp, il Centro studi di politica economica che aveva tra i suoi massimi dirigenti Giorgio Amendola, Giorgio Napolitano ed Eugenio Peggio e tra i suoi ricercatori Laura Pennacchi.

* Carlo Ghezzi è segretario della Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

È stato eletto senatore nelle liste del Pci alle elezioni politiche del 1983 e del 14 giugno 1987 impegnandosi soprattutto sui temi dell'economia e della riconversione industriale.

Per un breve periodo è stato anche segretario regionale del Pci in Toscana.

Membro del Consiglio di amministrazione del Monte dei Paschi di Siena dal 1993 al 2002 e successivamente impegnato nella direzione di strutture creditizio-finanziarie internazionali, è stato sempre presente nel dibattito di politica economica italiana e internazionale. Dal 1994 al 1998 diventa membro del Consiglio di amministrazione del Italian international bank, banca inglese del gruppo Montepaschi, della quale è diventato anche presidente.

Andriani è stato uno dei pochi osservatori a denunciare in tempi adeguati l'insostenibilità del modello di globalizzazione sfrenata guidata dalla finanza che si è prodotto negli ultimi decenni nel mondo, prevedendo, tra i pochissimi, sia l'esplosione della crisi sia le estreme difficoltà che l'economia mondiale seguita a incontrare nel fuoriuscirne, sottraendosi in tal modo, con estrema lungimiranza, al coro e agli incessanti peana intonati da troppe personalità alla fine del tunnel che sta arrivando ma che viene poi regolarmente rinviata alla prossima stagione.

Basta andare a rileggersi il suo libro, per molti versi profetico, pubblicato nel 2006 con Donzelli e intitolato *L'ascesa della finanza*.

Dal 2002 fino alla sua scomparsa, Andriani è stato chiamato a presiedere il Cespi, il Centro studi di politica internazionale succedendo a personalità quali Giorgio Napolitano e Giuseppe Boffa.

Non ha mai fatto mancare il suo contributo e il suo apporto al dibattito e alla ricerca condotte dalla Cgil e dalle sue principali strutture così come dalla Fondazione Giuseppe Di Vittorio con la quale ha operato sia come economista sia come testimone diretto e protagonista di un tratto di storia importante nella vita del maggior sindacato confederale italiano.

Negli ultimi anni non ha mai fatto mancare il suo prezioso contributo sia al Forum della economia della Cgil sia le sue più attente riflessioni al dibattito e alla ricerca sui sistemi di welfare.

È stato una grande e bella figura di una sinistra che oggi ha disperatamente bisogno degli straordinari stimoli che lui sapeva offrire scrivendo e discutendo con grande autorevolezza, per poter ritrovare la propria bussola in Italia, nell'Europa e nel mondo nella tempesta economica e culturale di oggi.

È stato una bella persona e siamo onorati di averlo potuto ricordare nella sede della sua Cgil con l'incontro che abbiamo voluto organizzare, stringendo innanzitutto con un abbraccio affettuoso la moglie Santina e il figlio Luca.

Silvano Andriani nella cultura economica italiana

*Laura Pennacchi**

Conobbi Silvano nel 1978, quando arrivò a Roma a dirigere il Cespe, nel pieno dell'esperienza della «solidarietà nazionale», e mi chiese di andare a condividere con lui quell'esperienza, lasciando l'Eni, dove ero andata a lavorare subito dopo la laurea e dove avevo fatto in tempo a conoscere – poco più che ventenne – l'ultima covata di quello che era stato il glorioso Ufficio studi nel quale Enrico Mattei aveva voluto Giorgio Fuà, Paolo Sylos Labini, Giorgio Ruffolo e altri. Il Pci era deciso a rinnovare le proprie strutture e i propri strumenti di riflessione e di ricerca e Gerardo Chiaromonte, dirigente comunista di singolare apertura, allora responsabile dell'organizzazione del partito, chiamò Silvano – e poi me – per un avvicendamento, anche in conseguenza del fatto che Eugenio Peggio (fin lì direttore del Cespe mentre Giorgio Amendola ne era il presidente) era passato a dirigere la Commissione lavori pubblici della Camera dei deputati (da cui promuoverà la legge sull'equo canone, una delle leggi più importanti del periodo segnato dal sostegno esterno dei comunisti al governo). Silvano proveniva da Firenze dove si era trasferito nel 1972 quando, all'atto dello scioglimento del Psiup (nel quale era confluito con la scissione del Psi del 1964, in una militanza fin dalle origini caratterizzata dall'adesione a un socialismo moderno e critico), era passato al Pci ed era entrato nella Segreteria regionale toscana.

La conoscenza di Silvano, per me e per tanti altri giovani che da Silvano furono ispirati, coincise con la conoscenza di Santina, sua moglie, e di Luca, suo figlio. Luca accompagnava talvolta – quando non c'era scuola – Silvano al lavoro e correva a perdifiato per i corridoi del Cespe. Erano una famiglia molto unita, con un vero proprio culto dell'amicizia, che si esprimeva in tante occasioni di sapore più intellettuale, ma che non disdegnava la convivialità vissuta in una dimensione gioiosa e la buona tavola, sapientemente

* Laura Pennacchi, già parlamentare, è responsabile della Scuola della buona politica della Fondazione Lelio e Lisli Basso.

imbandita con le raffinate prelibatezze preparate da Santina. Silvano diceva talvolta che il suo riserbo e la sua discrezione avevano trovato un correttivo essenziale nell'apertura agli altri, la simpatia e la saggezza di Santina.

La cultura economica di Silvano era straordinariamente innovativa, sia per i tempi, sia per quella prevalente allora tra i comunisti. Appena laureato a Napoli aveva studiato «programmazione» alla Svimez con Claudio Napoleoni e fatto la conoscenza di Pasquale Saraceno e del gruppo di intellettuali che negli anni cinquanta riproducevano, nell'Italia della ricostruzione, un'acuta sensibilità per le problematiche del Mezzogiorno e un'attenzione alle questioni dell'intervento pubblico che era stata propria dei Menichella e dei Beneduce. Le sue letture erano copiose e, allo stesso tempo, originali. Aveva studiato approfonditamente Marx e i marxisti, ma dominava una letteratura assai poco familiare ai cultori di economia dell'epoca, specie se comunisti: Keynes – che, benché molto apprezzato da Amintore Fanfani, in Italia era stato introdotto tardivamente –, Myrdal, Tinbergen, Kindleberger, Perroux e molti altri protagonisti del pensiero democratico europeo e anglossassone, per i quali nutrì una curiosità vivida che lo accompagnò per tutta la vita.

La fucina rinnovatrice del Cespe – in cui vennero coinvolte la neonata sezione di «Studi sociali» diretta da Aris Accornero e, in un totale rifacimento, *Politica ed economia*, la rivista che era stata fondata da Pesenti – prese avvio in una temperie che era quella della «solidarietà nazionale» e delle leggi che ne scaturirono. Da subito ci imbarcammo in un impegnativo studio sulla 675, la legge sulla ristrutturazione industriale, facendone l'occasione per una grande ricognizione sul tessuto sociale e produttivo del paese – sostenuti da Luciano Barca e più tardi da Alfredo Reichlin (divenuti in tempi diversi responsabili del Dipartimento economico del Pci) –, ingaggiando economisti e intellettuali fino ad allora piuttosto «lateralisti» rispetto alla prevalente cultura comunista, come Giacomo Becattini (con cui Silvano aveva tessuto una fitta collaborazione fin dai tempi di Firenze), Sebastiano Brusco, Vittorio Capecchi, Massimo Paci, Arnaldo Bagnasco e tanti altri. Sostanzialmente quello che emerse dall'imponente indagine sulla legge di ristrutturazione industriale (in cui coinvolgemmo una miriade di gruppi di studio sparsi sul territorio) era una lettura in chiave dinamica delle trasformazioni che il capitalismo stava subendo in quella fase – la seconda metà degli anni settanta, tra il primo e il secondo shock petrolifero, caratterizzati in Italia da un massiccio sviluppo dei fenomeni dei «distretti» e del «decentramento produttivo» – e una contestazione della interpretazione sostanzialmente *stagnazionistica* che se ne dava nel Pci.

Qui emerge un «filo rosso» che percorre tutto il pensiero e l'attività culturale e politica di Silvano e che collega le varie tappe della sua vita, al di là delle vicissitudini che in momenti diversi gli fecero assumere ruoli cangianti. Silvano, infatti, aveva seguito con passione, su incarico della Cgil, i lavori del Consiglio per la Programmazione del governo di centro-sinistra dei primi anni sessanta, uno dei momenti più alti e originali della politica nazionale, consentito da una mobilitazione straordinaria della cultura cattolico-democratica, azionista, socialista, animata da Aldo Moro, Giorgio La Malfa, Giorgio Ruffolo, Riccardo Lombardi e dal socialismo fabiano progettuale di Antonio Giolitti. E già lì aveva osservato quanto il dialogo fra socialisti e comunisti fosse reso difficile da molteplici fattori ma anche da una questione specifica, attinente proprio alla visione stagnazionistica che il Pci aveva del capitalismo in generale, di quello italiano in particolare, visione tributaria di una cultura economica di matrice veteromarxista e terzinternazionalista, a vocazione antimonopolistica, critica del «capitalismo monopolistico di Stato» e indifferente alle problematiche delle istituzioni pubbliche (indifferenza figlia del filone «lo Stato borghese si abbatte e non si cambia», per cui non era necessaria una teoria dello Stato e delle istituzioni). Tale visione generava nella cultura economica comunista una *singolare commistione* tra il persistente riferimento al «finalismo» della fase finale, rinviato nel tempo ma con accenti estremistici, e la tendenza a farsi carico con accenti moderati, invece, di una realtà giudicata perennemente carente e in crisi per le inadempienze intrinseche della borghesia capitalistica. Anche in ragione di questa singolare commistione l'esperienza della programmazione del primo centro-sinistra non ebbe il sostegno del Partito comunista, né gli furono date le armi di una pubblica amministrazione rifondata secondo il principio weberiano del *civil servant*. Al fallimento di quell'esperienza, però, Silvano pensava si dovessero far risalire le antiche propaggini della lunga crisi italiana odierna.

C'era un'altra esperienza che Silvano non aveva vissuto direttamente ma di cui, attraverso la frequentazione di Vittorio Foa e Bruno Trentin, aveva appreso il valore e per la quale, però, Il Pci non aveva giocato a favore. Si trattava del Piano del lavoro della Cgil del 1949-50, con uno spessore, nella sua trama analitica e progettuale, frutto della collaborazione degli economisti più innovativi del tempo – Breglia, Steve, Fuà, Sylos Labini ecc. – tutti estranei alla cultura comunista e provenienti dalle file del cattolicesimo democratico, del Partito d'azione e di Giustizia e Libertà, del socialismo eterodosso. Silvano ricordava che anche il Piano del lavoro del 1949-50 era sta-

to accolto con una paradossale convergenza tra l'ostilità di De Gasperi e della Dc di centrodestra e la freddezza di Togliatti e del Pci, nel quale l'inclinazione «liberal-einaudiana» – connessa alla cultura economica di matrice veteromarxista e terzinternazionalista, paradossalmente convergente con la cultura liberale nell'ostilità allo Stato e nella critica dei grandi monopoli – si era tradotta in una sordità verso le correnti keynesiane e neoricardiane che venivano allora dagli Usa, dal Regno Unito, dalle socialdemocrazie scandinave (all'avanguardia nelle realizzazioni del welfare state, anche questo considerato con sospetto dai comunisti in quanto fattore di «integrazione» della classe operaia).

Della fucina rinnovatrice del Cespe diretto da Silvano Andriani bisogna ricordare altri momenti significativi, i quali tutti si estrinsecarono nell'organizzazione di importanti convegni. Questi, infatti, costituivano una seria modalità di lavoro, venivano preparati a lungo e discussi nei loro impianti anche a livello territoriale, non erano mai solo passerelle occasionali, ma luoghi di vero confronto, riflessione, discussione. Ed erano spesso organizzati con il Crs e con il Cespi, con i quali la collaborazione fu sempre intensa. Il convegno sulla «programmazione» (antico amore di Silvano) dei primi anni ottanta diede luogo a un libro pubblicato da De Donato, coeditato con Pietro Barcellona, nel quale è contenuto un saggio di Claudio Napoleoni che ancora oggi viene letto con il senso di una grande attualità. Il convegno sulle «politiche neoconservatrici» del 1986 anticipava una lettura – che si sarebbe diffusa soltanto dopo – molto allarmata del neoliberalismo incipiente, non a caso ospitando un confronto acceso tra le posizioni di Michele Salvati e di Luigi Spaventa (alla ricerca di un «accomodamento») da un lato, quelle di Silvano, mie e dei ricercatori più giovani del Cespe dall'altro. Lo spirito anticipatore ci animò anche nell'organizzare, in stretta collaborazione con il Crs, il convegno sulla «democrazia economica» della fine degli anni ottanta, ancora una volta guardati con una qualche diffidenza dalla direzione del Pci e dalla stessa Cgil ma sostenuti da Pietro Ingrao e da Giacinto Militello (che, da presidente dell'Inps, argomentò intorno all'opportunità di usare la previdenza pubblica a fini di democrazia economica), convegno nel quale apprezzavamo il Piano Meidner svedese del 1975 come precoce segnale di preoccupazione per una «renitenza» strutturale del capitalismo agli investimenti. Il convegno internazionale *Dilemmi della democrazia e strategie del riformismo* del 1990 – dopo lo shock della caduta del Muro di Berlino – chiamava a discutere un approccio ai «riformismi» (al plurale!), nettamente

evolutivo rispetto al compromesso socialdemocratico europeo, alcuni tra i più significativi rappresentanti del pensiero democratico occidentale: Robert Dahl, Brian Barry, Meghnad Desai, Steven Lukes, Anthony Atkinson, dialoganti direttamente con i più grandi pensatori del Novecento, come Rawls e Habermas.

Nel frattempo Silvano diviene senatore (incarico dal quale istituisce un forte sodalizio con Beniamino Andreatta) e infine lascia, agli inizi degli anni novanta, la presidenza del Cespe. Inizia poi un percorso di diretta assunzione di responsabilità manageriale, prima al Monte dei Paschi di Siena, poi nel settore assicurativo a esso collegato, durante il quale il suo rigore analitico, la sua perspicuità, la sua vigilanza critica non solo non si riducono ma perfino si accentuano. Alla fine degli anni novanta, quando Bruno Trentin, dopo essere stato parlamentare europeo, assume il coordinamento dell'Ufficio programma dei Ds, presso tale Ufficio Silvano anima un'ultima attività di riflessione, di studio, di esercizio critico, di autointerrogazione appassionata, delle quali successivamente ci saranno sempre meno testimonianze e traccia. Nel 2006 esce, da Donzelli, il suo libro sulla finanza nel quale – forte della sua più che decennale attenzione alla questione delle disuguaglianze e della sua attitudine a non concepirla solo come problema redistributivo ma come problema di «struttura» e di «allocazione» – condanna drasticamente una finanza che si è trasformata in «arbitro della distribuzione del reddito» e vede arrivare – tra pochissimi e grandi come Roubini – la crisi globale del 2007/2008, con i suoi esiti distruttivi.

Dal 2010 Silvano partecipa attivamente al Forum Economia della Cgil, dando contributi di grande importanza, per esempio al Libro Bianco *Tra crisi e grande trasformazione* – titolo, anche questo, estremamente significativo con il suo esplicito richiamo a Polanyi – per il Piano del lavoro 2013 della Cgil. L'ultimo *dono* che Silvano ci ha lasciato risale a pochi mesi prima della sua scomparsa: la stesura di un saggio (uscito sul numero 1/2014 de *La rivista delle politiche sociali* con il titolo *Sulla rappresentanza politica del mondo del lavoro*) in cui torna a ragionare sulla natura e il destino del capitalismo, argomenta intorno alla necessità di non abbandonare l'approccio di una pluralità di «tipi di capitalismo» da cui discende la possibilità della sua *riformabilità*, si interroga sulle caratteristiche nuove della stessa funzione imprenditoriale e sulla necessità di rinnovare la teoria dell'impresa, collega tali problematiche alla sua perdurante passione per le questioni della produttività, dei modelli contrattuali, della politica dei

redditi (su cui, peraltro, spinge l'azienda assicurativa in cui è attivo all'adozione di schemi innovativi).

Del resto – mi disse in uno dei nostri ultimi colloqui – la stessa teoria neoclassica non ha mai avuto una vera teoria dell'impresa, avendo dovuto attendere gli istituzionalisti alla Williamson per darsene una qualche parvenza. Embrioni interessanti di teorie dell'impresa – continuò – si ritrovano in Shumpeter e nel Marx «non crollista» del terzo libro de *Il capitale* e a loro bisognerebbe risalire. Con il che ritornava alle sue riflessioni giovanili sullo stagnazionismo e il crollismo della III Internazionale e, al tempo stesso, si spingeva in avanti e offriva generosamente le sue riflessioni allo sviluppo del pensiero degli altri. Ho scritto «offriva generosamente» non a caso. Perché la generosità di Silvano era pari solo alla sua creatività. Attentissimo agli aspetti umani, il suo riserbo e la sua discrezione non erano mai indifferenza, convivevano con una grande allegria che – insieme alla creatività – era il suo tratto che più colpiva. Questi tratti hanno fatto di lui un intellettuale straordinario e la persona bella che, viva nei nostri cuori, non dimenticheremo.

Silvano Andriani nella politica italiana (1958-2014)

*Andrea Margheri**

1. Premessa

La storia di Silvano Andriani è quella di un dirigente sindacale e politico di alto livello, che è contemporaneamente uno studioso non solo coltissimo, ma dotato anche di grande capacità d'intuizione.

Silvano era capace di interpretare e sperimentare, nell'impegno quotidiano, i mutamenti della realtà sociale e politica, di guardare avanti nel tempo cercando di anticipare la direzione dei «processi di lunga durata», come li definiva Braudel, e cioè le modifiche strutturali dell'economia e dei rapporti di potere. La sua scala di misura non fu mai provinciale, ma si allargò sin dai primi anni della sua milizia sindacale e politica ai rapporti internazionali e alla loro evoluzione. La sua costante preoccupazione era quella di stimolare la sinistra italiana ad analizzare, a comprendere e a governare nei limiti del possibile il cambiamento.

2. La milizia nella sinistra socialista, nel Psiup e nel Pci

La milizia politica di Silvano Andriani cominciò con la sua adesione al gruppo dei giovani di Alternativa democratica, una delle correnti del Partito socialista italiano, di cui anch'io ero parte. Avevamo gli stessi punti di riferimento culturali e politici: il socialismo libertario di Lelio Basso; la ricerca di una prospettiva classista e democratica che si ricollegava al rinnovamento avviato nella Cgil con il Piano del lavoro di Di Vittorio nel quadro di un fermento di portata storica per il rilancio della sinistra sindacale dopo il dramma della sconfitta alla Fiat del 1955; la riaffermazione del valore assoluto della demo-

* Andrea Margheri, già senatore della Repubblica, è direttore della rivista *Argomenti umani*.

crazia nel dibattito che si era aperto nella sinistra italiana e nel mondo intero sul rapporto tra socialismo e libertà all'indomani dei fatti d'Ungheria.

Silvano entrava così a far parte dell'area della sinistra socialista. Questa era, nella sua complessa articolazione, una componente culturale, prima che politica, dalle radici molto profonde della storia del movimento operaio. Soprattutto era legata a una precisa scelta di classe: alla concezione del lavoro come elemento essenziale della civiltà e dell'eguaglianza sociale e come motore principale dei processi di liberazione e di democratizzazione. Una componente sempre aperta allo studio delle trasformazioni economiche e sociali del nostro tempo, ostile a ogni forma di dogmatismo e di conformismo fideistico così diffusi in quell'epoca fortemente condizionata anche sul piano culturale dalla divisione del mondo in blocchi militari rigidi e in opposte ideologie. Una componente, ripeto, che proprio in quell'inizio del decennio sessanta raccolse in Italia la sfida culturale di molti intellettuali marxisti soprattutto anglossassoni e francesi, per un confronto realistico e non dogmatico sull'evoluzione del capitalismo (neocapitalismo), le sue nuove forme di integrazione internazionale, i nuovi rapporti di classe che la ristrutturazione delle imprese determinava sia in fabbrica sia nella società.

In Italia uno dei principali crocevia delle ricerche e del dibattito sull'evoluzione del capitalismo divenne il gruppo raccolto intorno a Lelio Basso e alla sua rivista *Problemi del socialismo*. Il gruppo – che nel 1958 al Congresso di Napoli del Psi aveva dato vita alla corrente di Alternativa democratica – al successivo Congresso di Milano nel 1961 si fuse con la corrente di Sinistra socialista che si ispirava a Rodolfo Morandi. L'obiettivo era opporsi alla concezione nenniana del centro-sinistra che si riduceva al disegno di un'operazione di puro potere. Operazione priva di seri contenuti programmatici, molto pericolosa per gli effetti sull'unità e sulla forza rivendicativa del movimento operaio.

Com'è noto Nenni prevalse e successivamente, vincendo anche il Congresso di Roma, dette vita a un centro-sinistra organico. Nel 1963 l'accordo con la Democrazia cristiana per il nuovo governo già all'origine sbiadiva il programma che pure la precedente esperienza del governo Fanfani aveva mandato avanti dopo i moti popolari del luglio '60 contro il governo Tambroni e l'alleanza con i fascisti. Quell'accordo, infatti, malgrado le buone intenzioni di Moro era segnato indelebilmente dall'assedio della destra democristiana, che di lì a poco avrebbe manifestato le sue brutte intenzioni con il piano Solo e il «tintinnar di sciabole».

La sinistra socialista lasciò il Psi e rifondò il Psiup.

Silvano non era favorevole alla scissione e si pronunciò con chiarezza: guardava a una possibile convergenza con Lombardi e la sua componente per costruire, nel tempo, una correzione del centro-sinistra nenniano via via che la sua inconsistenza programmatica fosse emersa in piena luce. Questa posizione, però, che era anche di Togliatti e del Pci, non poté reggere di fronte al ricatto della destra democristiana. La sinistra socialista, accettando quell'accordo, rischiava di scomparire dalla scena culturale e politica del nostro paese. Del resto, come Foa ha scritto, Nenni non fece nulla per evitare la scissione, considerandola il prezzo necessario della nuova linea del Psi. Questo rischio rendeva il nuovo partito una scelta obbligata; anche Silvano, che ormai faceva parte del gruppo di giovani sindacalisti raccolti attorno a Foa e Giovannini, accettò senza riserve.

L'esperienza del Psiup, vissuta dal punto di vista di un dirigente sindacale dai primi anni sessanta fino alla confluenza nel Pci del 1972, fu in qualche modo la verifica delle scelte fondamentali del gruppo dei giovani bassiani. Alla prova erano anche le capacità peculiari di analisi e di proposta in campo economico e sociale che Silvano aveva affinato e approfondito nella Svimez alla scuola di Claudio Napoleoni.

Nell'itinerario di quegli anni Silvano costruì alcuni punti basilari della sua riflessione. Questa diventerà un sistema di pensiero politico, una visione della realtà economica, sociale, antropologica del mondo, alternativa al pensiero unico neoliberalista. Ricordo soltanto che dopo la Svimez Silvano fu collaboratore di Novella e di Trentin nell'Ufficio studi della Cgil; fece parte della Commissione nazionale per la programmazione che lui stesso definì in un articolo del 2008 «primo e ultimo esperimento di programmazione concertata tentato in Italia», ricordando anche il sodalizio con Giorgio Ruffolo, anche lui membro della Commissione; divenne segretario del sindacato chimici e in questo ruolo affrontò l'autunno caldo del '69. Il suo contributo creativo al sindacato è oggetto di un altro intervento in questo stesso seminario. Voglio solo ricordare che l'esperienza sindacale nella formazione di Silvano fu strettamente connessa all'elaborazione politica e allo studio teorico.

Al Psiup va riconosciuto il merito di aver sperimentato nel concreto, come Silvano affermò esplicitamente, un nuovo rapporto di confronto e di collaborazione tra i movimenti degli studenti e degli operai e le forze politiche di sinistra nella società e nelle istituzioni. I collegamenti più vivi e si-

gnificativi si stabilirono nel 1969. Il Psiup aveva cercato di applicare le idee sulla «centralità della fabbrica» sulla rappresentanza del lavoro sia sul piano sindacale che sul piano politico, su nuove esperienze di democrazia economica. Tutto ciò era il frutto delle discussioni e delle elaborazioni dei primi anni sessanta. Ma questa esperienza positiva aveva incontrato ben presto, nel fuoco delle polemiche sulle degenerazioni estremiste e operaiste che attraversavano e dividevano i partiti della sinistra e il sindacato, i suoi limiti decisivi. «Ciò che è andato fallendo nel corso di questi anni è una visione pansindacalista dello scontro di classe nel nostro paese», disse Silvano al Congresso di Roma nel 1972, denunciando il pericolo di un isolamento degli operai occupati dall'insieme delle forze di lavoro e dalla società intera nella lotta per le riforme più urgenti e necessarie, che avrebbe dovuto saldare e non dividere l'iniziativa in fabbrica e quella nelle istituzioni. D'altra parte, Silvano aveva vissuto sulla propria pelle lo scontro con due scelte del Psiup profondamente errate e dalle conseguenze disastrose. La prima: la mancata, esplicita e ragionata condanna dell'invasione della Cecoslovacchia e della repressione della primavera di Praga, che era stata una deviazione grave dagli stessi fondamenti ideali della sinistra socialista. La seconda: il vuoto di consapevolezza e di analisi nel valutare la traiettoria delle altre forze politiche, come la nuova collocazione del Pci e la dialettica nel Psi. Dai fatti di Praga il Pci aveva avviato, infatti, quel percorso di autonomia dal blocco sovietico che lo avrebbe portato con Berlinguer al recupero di un ruolo nella sinistra europea. Contemporaneamente la sinistra di Lombardi e di Giolitti nel Psi apriva possibilità di confronto e di dialogo sull'analisi del centro-sinistra. C'era stato, insomma, un deficit di iniziativa unitaria e ciò aveva aperto le porte a un atteggiamento di sostanziale conservazione, rischiando di disperdere malamente anche le esperienze positive del Psiup. Tutto ciò rendeva naturale la scelta di adesione al Pci che Silvano e io condividemmo pienamente, collaborando attivamente a promuoverla e a realizzarla.

Nel Pci Silvano come direttore del Cespe, come segretario regionale della Toscana e come senatore svolse un lavoro importantissimo e politicamente prezioso, anche se non adeguatamente riconosciuto. Ad esempio è stato un grande organizzatore culturale: trasformò il Cespe in una fucina di ricerche e di formazione in campo economico. Fu lui stesso autore e sostenitore di analisi e proposte originali e innovative che anticipavano i tempi individuando processi in atto ancora trascurati o sottovalutati.

Nel Pci Silvano, come molti di noi, trovò una dimensione di impegno, di riflessione, di confronto più rispondente alle sue esigenze. Poté così costruire ipotesi di ricerca e posizioni politiche originali. Vale la pena di considerare questi punti di maggior interesse senza preoccuparsi della cronologia.

3. L'analisi della crisi e delle sue cause

In primo piano c'è la sua capacità di cogliere il senso dei mutamenti strutturali e di guardare al futuro. Di qui discende quella caratteristica che gli consentirà nel 2006 di anticipare nel libro *L'ascesa della finanza* la crisi del 2008, e di indicarne con precisione le radici attraverso una sintesi della sua pluriennale ricerca.

La crisi del sistema capitalistico si andava preparando a causa di due fattori tra loro connessi. Primo: l'aumento delle diseguaglianze nei paesi avanzati provocato dal mutamento del rapporto di forza tra capitale e lavoro. Secondo: l'aumento del debito privato che aveva imposto per i salvataggi delle banche un livello sempre più difficilmente sostenibile del debito pubblico.

Nell'attuale modello capitalistico tutto ciò è causato dal mutamento del fattore istituzionale che regola la distribuzione del reddito. Si è passati dalla regolazione della retribuzione del lavoro in rapporto all'incremento della produttività – affidata alla contrattazione e all'accordo delle forze sociali «benedetto» dai governi –, all'«affidamento ai mercati». Cioè, scrive ancora Silvano, alle «politiche monetarie delle banche centrali». E le banche centrali sono indirizzate per loro natura a tutelare il risparmio, cioè il capitale. Nella stessa direzione ha operato la totale liberalizzazione dei movimenti di capitale.

Questo mutamento strutturale dei rapporti di potere, descritto anche nel suo saggio del 2006, è stato riconosciuto da molti altri economisti americani ed europei, come la causa prima dell'aumento crescente delle diseguaglianze. L'aumento del debito privato, poi, è stato provocato da una compressione assoluta e relativa delle retribuzioni. Si è formato così un debito privato di tale entità da mettere in pericolo le banche e costringere i governi a intervenire. La tesi liberista che attribuisce la crisi del 2008 al debito pubblico è contraria «a ogni evidenza». L'attuale stress dei bilanci pubblici è conseguenza e non causa della crisi.

Se si considera specificatamente l'Europa è facile vedere, diceva Silvano, che i governi sono stati costretti a derogare dal patto di stabilità per i salvataggi delle banche, ma restano rigidi nella concezione che ha la sua fase suprema nella scelta dell'austerità e nell'approccio tipicamente neoliberista per il quale la politica macroeconomica non può avere alcun ruolo nella realtà economica. Da tutto ciò discendono l'ostilità alle diverse forme di intervento pubblico per lo sviluppo, e la marginalizzazione delle politiche strutturali ridotte spesso (come in Grecia e in Italia) al conseguimento della flessibilità nel mercato del lavoro e alla riforma delle pensioni.

L'assenza di un'impostazione sistemica rende meno efficace anche la lotta ad altri aspetti cruciali della realtà nazionale che ostacolano la crescita, come la corruzione diffusa – così pesante in Italia –, come il cattivo funzionamento del sistema politico e dell'amministrazione pubblica, come lo squilibrio territoriale tra Nord e Sud.

In questo quadro macroeconomico non potevano che prevalere strategie industriali subalterne ed errate, condizionate da interessi finanziari di breve periodo. Le conseguenze sono state disastrose: una forte difficoltà di innovazione e di crescita dell'impresa e un crescente divario tra il Nord e il Sud, con un sempre maggiore intervento in tutta l'economia nazionale della criminalità organizzata.

4. La dimensione europea

È proprio l'analisi delle radici della crisi in Europa e in Italia che porta quindi, anche nel ragionamento di Silvano, a denunciare con sempre maggior vigore non solo la politica dell'austerità, ma anche l'indifferenza dell'Europa di fronte all'aggravarsi «degli squilibri nei livelli di competitività tra i diversi paesi, che il meccanismo dell'euro, per il modo in cui ha funzionato, ha potentemente contribuito ad accentuare».

È necessario un piano di crescita a livello europeo che porti al successo tentativi in passato falliti (come, a esempio, il piano Delors). La nuova strategia deve essere volta specificatamente a contenere e fronteggiare gli squilibri tra i diversi paesi e al loro interno. Ma ciò è possibile solo con un salto eccezionale nel livello di intensità e di efficienza dell'unità politica dell'Europa o quanto meno dell'area euro. L'alternativa è una crisi dell'euro, una ritirata il più possibile ordinata e un ritorno alle monete nazionali.

Il vuoto di una strategia economica comune dell'Europa e il basso livello di unità politica rendono flebile oggi e inefficace anche la voce dell'Unione nelle relazioni politiche mondiali. L'Unione si trova esposta a situazioni critiche e dimostra di non saper bene che pesci pigliare.

5. La dimensione geopolitica

Silvano interveniva spesso sulle questioni geopolitiche a livello globale mostrando sempre grande competenza e acuta capacità di analisi.

Con gli errori commessi in Iraq, in Afghanistan, in Siria, in Libia gli Usa e i loro alleati hanno perso la bussola nella grande complessità dell'Islam. La rivendicazione integralista e fondamentalista del Califfato e della Sharia è stata sostenuta anche da gruppi che ai servizi segreti americani ed europei erano sembrati possibili alleati o per lo meno strumenti utili nel fronteggiamento globale con Russia e Cina. Li avevano armati, quindi, fino ai denti e poi se li sono trovati contro. Comunque, nello scontro aspro delle diverse correnti religiose islamiche, dei gruppi etnici, delle fondamentali tendenze politiche, che si è sviluppato in questi anni, tale rivendicazione ha avuto uno spazio enorme per espandersi e affermarsi dall'11 settembre in poi anche grazie agli errori degli Usa e di tutto l'Occidente.

Lo sconvolgimento che queste vicende hanno provocato ha contribuito a creare un numero enorme sempre crescente di profughi e di fuggiaschi. Questi aumentano i flussi migratori di origine economica, un fenomeno globale che le voci forsennate del populismo localistico propongono di combattere in nome dello scontro di civiltà. Silvano considerava naturalmente ovvio che la proposta dei progressisti dovesse essere quella di un governo razionale di questi terremoti demografici nella prospettiva di un rafforzamento delle società multietniche e multiculturali.

Silvano condivideva, appunto, con gli studiosi con cui era in stretto rapporto (anche per il suo ruolo di presidente del Cespi, il Centro di studi internazionale che, come il Cespe, è nato nel Pci, ma negli anni si è dato una fisionomia e una organizzazione autonoma), questa visione geopolitica e in questo quadro collocava l'azione del capitalismo e dei repubblicani americani per proseguire ostinatamente anche dopo la grande crisi, sulla via del «pensiero unico» neoliberalista che aveva trionfato nell'era di Reagan e della Thatcher. Era convinto che la sinistra europea dovesse cercare un collega-

mento più stretto con i democratici americani nel tentativo di creare le condizioni di quella prospettiva, già proposta da un vasto arco di forze politiche e culturali progressiste, ma che resta ancora al palo di partenza: un policentrismo cooperativo fondato sul dialogo e sul metodo delle trattative per il superamento dei conflitti e per la pace. È solo tale assetto mondiale che può consentire di governare e regolare il funzionamento dei mercati e i processi di sviluppo. E soprattutto di promuovere un'azione coordinata per fronteggiare e possibilmente ridurre le diseguaglianze tra i diversi paesi e all'interno dei paesi stessi. Era ben consapevole che, in questa ipotesi, dovrebbero essere riesaminati il ruolo e la struttura delle istituzioni internazionali globali.

Proprio avendo presente questo approccio ai problemi della pace e dell'assetto mondiale, Silvano salutò come una grande speranza di maggiore libertà e giustizia sociale l'elezione di Obama, ma dovette nel corso di questi ultimi anni analizzare l'enorme difficoltà della sua azione prima e dopo la crisi del 2008. D'altra parte, anche in Europa è proseguito lo scontro tra lo schieramento progressista e i sostenitori del neoliberalismo seppure in forme molto diverse da quelle che lo scontro ha assunto negli Usa che sono molto più avanti sulla via della ripresa dello sviluppo economico.

Silvano si impegnava particolarmente nella battaglia europeista. Chi come me ha seguito e raccolto i suoi articoli su *L'Unità*, su numerose riviste e principalmente su *Argomenti umani* – rivista che con me e altri amici Silvano contribuì a fondare e dirigere con impegno militante e appassionato –, è colpito dalla ricchezza e dalla qualità di analisi e di proposte avanzate in questi anni. Contemporaneamente resta amareggiato per la sproporzione tra questo patrimonio di idee e l'accoglienza che ha ricevuto dalla politica ufficiale. La campagna di Silvano per un nuovo europeismo e contro la politica di austerità che riprendeva e sviluppava tesi già avanzate da economisti famosi americani ed europei, non ha fatto che confermare la difficoltà del dibattito pubblico in Italia.

6. La questione settentrionale

Del resto, incontrare questa sordità per Silvano non era un fatto nuovo. Lui stesso racconta di aver proposto il concetto di «questione settentrionale» già nella seconda metà degli anni ottanta. «Quando ancora la Lega Nord non aveva sfondato politicamente» scrive «ho sostenuto con scandalo di qualche

collega e compagno meridionalista che una questione settentrionale stava emergendo». Ricorda che allora «l'intero progetto meridionalista collassava» per gli errori ventennali di una strategia industriale che aveva concentrato gli investimenti nei settori chimico e siderurgico, già incongrui rispetto alle vocazioni diffuse nel territorio, che erano stati totalmente spiazzati dalla crisi energetica. I trasferimenti continuano e aumentano, ma cambiando natura: meno investimenti e più sostegno al reddito soprattutto attraverso la leva fiscale.

Nel Centro-Nord il rallentamento industriale faceva intanto cadere ogni esigenza di nuova manodopera e gli effetti della globalizzazione accelerata costringevano le imprese a guardare sempre di più ai mercati esteri.

Come stupirsi dunque se questa nuova fase della «questione meridionale» peraltro così pesante per la società e per le attività produttive si accompagnasse all'insorgere di una «questione settentrionale», a una protesta diffusa e aggressiva di gruppi consistenti che consideravano il Sud non più come parte debole del sistema da sviluppare per aprirsi nuovi mercati, come era avvenuto nei decenni precedenti, ma semplicemente come una palla al piede del Nord? La diffusione di questo atteggiamento assieme agli effetti del rallentamento industriale ha causato il rafforzamento e l'inasprimento del populismo demagogico che ha trovato i consensi che tutti abbiamo potuto vedere.

7. La crisi della rappresentanza democratica

Per questo Silvano guardava con grande preoccupazione alla correlazione strettissima tra la crisi economica e la crisi democratica che colpisce in vario modo tutti i paesi dell'Occidente, ma in particolar modo l'Italia. Sottolineare che la crisi della democrazia non deriva in prima istanza dal prevalere dell'una o dell'altra forza politica e dal cattivo funzionamento delle istituzioni, ma da una profonda trasformazione dei rapporti economici e sociali.

Tale trasformazione ha portato all'alleanza tra capitale finanziario, dove si concentra il massimo del potere, e l'impresa fortemente managerializzata, anche se questa resta in posizione subalterna. Questo ha messo ai margini il lavoro – principale e insostituibile motore della democrazia e della dignità della persona – e distorto la sua capacità di rappresentanza politica e sindacale. Anche il processo oggettivo di superamento della distinzione tra «lavo-

ro meramente esecutivo e lavoro cognitivo», secondo la definizione di Napoleoni, è stato condizionato e distorto per lo stato di subalternità in cui comunque il lavoro si svolge. Le istituzioni democratiche peraltro sono oggi chiamate a decidere solo in uno spazio sempre più angusto e precario, e in una prospettiva di breve o brevissimo termine.

E la sinistra? «La sinistra» scrive Silvano nel 2011 «ha disertato questo terreno di confronto sul quale, è evidente, si definisce anche il ruolo del lavoro nell'impresa e nella società. Questa, a mio avviso, è la prova più evidente della sua subalternità. Nella visione liberista non ha senso una rappresentanza politica e nemmeno sindacale del lavoro». E qui risuona anche la voce dell'antico sindacalista, per il quale la sinistra ha subito la pressione del «pensiero unico» fino a farne proprie alcune parti «allentando i suoi rapporti con i lavoratori» e rinunciando ad avere una sua concezione (e un suo progetto) per l'impresa, per i manager, per la promozione dell'innovazione tecnica e produttiva per una nuova regolamentazione dei rapporti tra impresa e finanza. Questa nuova collocazione della sinistra rende molto più debole la sua cultura specifica, molto più evanescenti i suoi caratteri distintivi.

8. Destra e sinistra

Alla fondamentale domanda di Bobbio, Silvano rispondeva che della sinistra c'è bisogno e ci sarà sempre bisogno nel processo di civilizzazione umana, se si vogliono elaborare idee e progetti per la valorizzazione del lavoro in tutti i rapporti sociali, e se si persegue, su scala globale, la riduzione delle disuguaglianze. Questa esigenza, però, può essere soffocata se la sinistra si sposta verso il centro sulla via indicata dal «pensiero unico». Ed è proprio in questa prospettiva che gli eredi dei partiti di sinistra cercano il consenso e gli alleati in questo momento storico.

Ecco il grande paradosso contemporaneo: coloro che della grande crisi del 2008 sono stati chiaramente i maggiori responsabili avendo promosso sotto la ferrea guida del capitale finanziario un modello politico e sociale che non ha funzionato e ha aumentato a dismisura le disuguaglianze, traggono ora i vantaggi della gestione del «dopocrisi» consolidando le loro posizioni e fruendo della passività e dell'acquiescenza culturali e politiche della sinistra. Anche in Europa una parte cospicua dei gruppi dirigenti vuole approfittare delle devastanti conseguenze della crisi come occasione per smantel-

lare il patto storico tra le classi dominanti e il movimento operaio che ha preso la forma del welfare. Eppure è proprio su questo patto che si basano le democrazie dei paesi europei e che si è costruito il progresso economico e sociale dell'ultimo secolo. Ora in Italia questo tentativo potrebbe contare sul consenso attivo degli eredi della sinistra. Ecco il paradosso inaccettabile.

9. L'alternativa

Per la sinistra è possibile una svolta. Sarebbe possibile pur in presenza di una diversificazione crescente del lavoro nella società liquida e nell'economia della conoscenza trovare un elemento fondamentale di incontro e di coesione, ponendo il lavoro al centro di un nuovo modello di sviluppo e riaprendo la via a un rilancio della rappresentanza politica del lavoro. Sì, un partito che cerchi di rappresentare un interesse generale del lavoro in tutte le sue forme, in tutte le sue possibili articolazioni. Su questa ipotesi anche Silvano ha lavorato. Essa potrebbe essere un'alternativa efficace al vuoto strategico che si è determinato in Italia in questa fase politica. Sia chiaro, però: la condizione necessaria è non farsi chiudere nella difesa di posizioni conservatrici. È necessario sfruttare sino in fondo le opportunità che il mutamento sociale offre e cercare la massima unità anche con ceti dell'impresa e della società non collegati tradizionalmente al movimento operaio, ma che aspirano a una maggiore eguaglianza. In due modi: il primo è quello di costruire un modello di sviluppo, con al centro un obiettivo, quello di consentire alle persone di realizzare nella misura massima possibile le proprie capacità, secondo la formula della connessione tra libertà ed eguaglianza indicata da Amartya Sen. «Questa» diceva Silvano «è l'aspirazione di ogni lavoratore ed è nell'interesse comune». Il secondo è costruire un modello di impresa che non sia più una struttura gerarchica rigida operante solo nell'interesse a breve termine degli azionisti, ma sia invece il luogo di incontro e di cooperazione tra tutte le componenti coinvolte nel processo produttivo e nella ricerca innovativa di prodotto e di processo: lavoratori esecutivi, tecnici, manager; operare, cioè, per realizzare anche attraverso la contrattazione quell'impresa di «capitale e lavoro» che può rivendicare un rapporto nuovo con la finanza e può agire nella società come soggetto responsabile del bene comune. Un passo avanti decisivo sulla via della democrazia economica nell'interesse di tutti i lavoratori.

10. Il riformismo e il Partito democratico

Queste nuove prospettive della sinistra derivano direttamente dalla storia del riformismo nella sua accezione originaria, di azione del movimento dei lavoratori per il miglioramento della società. Non hanno invece niente a che vedere con le riforme nell'accezione oggi così diffusa di smantellamento della stato sociale e di compressione dei diritti del lavoro. Da tale punto di vista Silvano guardò e sostenne la formazione del Partito democratico; c'erano in noi grandi attese e speranze per la fusione in una nuova cultura politica delle diverse correnti riformiste con l'obiettivo di una nuova rappresentanza politica del mondo del lavoro. C'erano ampi spazi, dopo la storia travagliata della Prima Repubblica, per costruire una cultura unitaria riformista con la partecipazione di socialisti, cattolici, laici democratici. C'era un patrimonio di energie e di intelligenza che aveva radici profonde non solo nella sinistra democristiana e nei partiti di sinistra, ma anche nella storia della società italiana: energie autonome, ancora inesprese sul piano politico.

Il modo in cui si formò il Partito e la direzione in cui mosse i primi passi già crearono la prima incertezza e una prima preoccupazione: ciò che mancava a nostro giudizio erano la profondità e la lucidità dell'analisi sociale ed economica, insieme al coraggio di scelte nette. Lo si sentiva soprattutto nella definizione dei programmi che tacevano su elementi essenziali e irrinunciabili come a esempio l'intervento pubblico nell'economia (ricordo che in nostro recente incontro discutevamo su un eventuale convegno dal tema *Le ragioni per ricostruire l'Iri*).

La successiva evoluzione non poteva certo fugare quella iniziale perplessità; anche considerando che la situazione complessiva sia a livello europeo sia a livello nazionale continuava a essere negativa. La mancata maggioranza del Pd alle ultime elezioni a fronte di un'aggressione populista e antidemocratica del Movimento cinque stelle sostenuta da un consenso elettorale di vaste dimensioni; l'insuccesso del tentativo di Bersani; il governo di Renzi con il suo energico richiamo a decidere e a fare in fretta ma in una prospettiva e con obiettivi perlomeno contraddittori e in parte contrastanti con le sue tesi, crearono in lui preoccupazioni molto vive. Pur impegnandosi a fondo nella sua nuova esperienza manageriale di alto livello e di grande importanza in Axa Italia, con i suoi ultimi interventi pubblici e nei suoi rapporti personali ha continuato a insistere sulla sua prospettiva di fondo: un rinnovamento della sinistra e del movimento sindacale di fronte alle trasfor-

mazioni del mondo contemporaneo e della condizione umana, con l'obiettivo della valorizzazione del lavoro e della lotta contro la disuguaglianza.

11. Conclusione

Avrebbe voluto sostenere in vario modo questa linea precisandone anche aspetti tecnici interessanti applicando l'alto livello di competenze che aveva raggiunto. Non ha potuto. Abbiamo perso con lui un bellissimo esempio di intellettuale militante che ha attraversato molte esperienze sempre dimostrando nell'azione competenza, capacità, lungimiranza. Ha dimostrato soprattutto la consapevolezza delle trasformazioni del mondo e della politica, la consapevolezza di un mutamento sociale ed economico tumultuoso e contraddittorio: Silvano ha saputo coglierne gli aspetti essenziali, prevedendone talvolta gli sviluppi. In questo senso è stato e resta un punto di riferimento culturale necessario anche nella nuova fase storica. Dobbiamo studiare e discutere i suoi scritti: sarà questo un contributo a fugare le nebbie che si sono addensate intorno a noi.

ABSTRACT

I contributi di Carlo Ghezzi, Laura Pennacchi e Andrea Margheri ricostruiscono la figura di Silvano Andreani, politico ed economista italiano, e sono il frutto di un seminario organizzato dalla Cgil nazionale nel gennaio 2014. Se nell'intervento di Carlo Ghezzi emerge la ricchezza del profilo biografico e della sua biografia politico-sindacale; la testimonianza di Laura Pennacchi, nel ripercorrere gli anni della sua collaborazione al Cespe, analizza i tratti innovativi della sua cultura economica. Ai molteplici temi al centro delle sue riflessioni come militante e intellettuale è, invece, dedicato l'intervento di Andrea Margheri a partire dalle sue analisi geopolitiche, sino alle riflessioni sulla questione settentrionale, e alla crisi della rappresentanza democratica.

SILVANO ANDRIANI: POLITICS AND ITALIAN ECONOMIC CULTURE

The essays of Carlo Ghezzi, Laura Pennacchi and Andrea Margheri rebuild the figure of Silvano Andriani, italian politician and economist, and they are the fruit of a seminar organized by Cgil in January 2014.

In the intervention of Carlo Ghezzi emerges the richness of Andreani biographic profile and of his political-trade-union biography; the testimony of Laura Pennacchi, running the years of his collaboration to Cespe again, analyses the innovative traits of his economic culture. To the various themes of his reflections as militant and intellectual is dedicated the essay of Andrea Margheri, starting from his geopolitical analyses, his reflection on Northern question, till the crises of the democratic representation.

n. 3/2014 [59]

ARGOMENTO. Austerità espansiva, precarietà espansiva e Jobs act renziano. Dall'Europa all'Italia di *Paolo Pini*

TEMA. I nuovi conflitti del XXI secolo - *Presentazione*. Le nuove declinazioni dei conflitti di *Antimo L. Farro* - Conflitti sistemici e movimenti collettivi del XXI secolo di *Antimo L. Farro* - La violenza nella rivoluzione egiziana di *Farhad Khosrokhavar* - Il conflitto sociale in India. Mobilitazione sindacale e movimento anti-neoliberista di *Aldo Marchetti* - Regole sul conflitto nei servizi pubblici e mutamenti del quadro sociale di *Giovanni Pino*

CONFRONTO. *Tempo guadagnato. La crisi rinviata del capitalismo democratico* di Wolfgang Streeck [Feltrinelli, 2013]

La crisi del capitalismo: solo un fallimento del mercato o anche fallimento dello Stato? di *Marino Regini* - Globalizzazione neoliberista, declino della democrazia, tramonto del sindacato di *Paolo Feltrin*

TENDENZE. Come (e perché) sostenere la contrattazione collettiva transnazionale d'impresa in Europa di *Stefano Giubboni* - Verso un quadro giuridico per gli Accordi transnazionali d'impresa. Rapporto alla Confederazione europea dei sindacati di *Silvana Sciarra, Maximilian Fuchs, André Sobczak* - Proposta della Ces per un quadro giuridico opzionale per gli Accordi transnazionali d'impresa - *Lean production* e nuove politiche formative nel settore automotive di *Gian Carlo Cerruti*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Arte, cultura e lingua italiana nel mondo di *Dario Misaglia* - Bruno Trentin, tra le 150 ore e il «lavoro che pensa» nella società postfordista di *Giuseppe Morrone*

n. 4/2014 [60]

EDITORIALE. Buone intenzioni o cattivi esiti? Tra salario minimo e rilancio della contrattazione di *Franco Martini*

TEMA. Reddito minimo e salario minimo: quali politiche di tutela - *Presentazione*. Reddito minimo e salario minimo: le ragioni di attualità e interesse di *Gianluca Busilacchi, Salvo Leonardini* - I contorni di una politica europea sul salario minimo di *Thorsten Schulten* - Il salario minimo legale fra Jobs act e dottrina dell'austerità di *Vincenzo Bavaro* - Schemi di reddito minimo in Europa. Tendenze recenti di *Bea Cantillon, Natascha Van Mechelen, Sarah Marchal* - Il reddito minimo e l'Italia della crisi di *Massimo Baldini*

IN RICORDO DI VITTORIO RIESER. Inchiesta sociale, controllo e alienazione nell'azione sindacale. L'attualità dell'insegnamento di Vittorio Rieser di *Gian Carlo Cerruti* - La tematica del «controllo», ieri e oggi di *Vittorio Rieser*

CONFRONTO. *Un racconto del lavoro salariato* di Guido Baglioni [il Mulino, 2014]
Un lungo percorso per una partita ancora aperta di *Maria Paola Del Rossi* - Un'autobiografia sociale collettiva di *Francesco Lauria*

TENDENZE. Verso un modello tirolese di relazioni industriali partecipative? di *Riccardo Maraga* - Le determinanti dell'insicurezza del lavoro di *Marcello Pedaci*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Il lavoro e il sindacato tra storia e sfide europee di *Adolfo Pepe* - Il Piano Marshall e la ricostruzione dell'Europa: appunti per una ricerca di *Maria Paola Del Rossi*

n. 1/2015 [61]

ARGOMENTO. Il lavoro dopo il Jobs act - Jobs act e nuovo diritto del lavoro: regressività dei diritti e qualità dei rapporti di lavoro di *Serena Sorrentino* - Oltre il Jobs act. Ricerca, innovazione e conoscenza come leve per lo sviluppo di *Fulvio Fammoni* - La commedia degli inganni: l'itinerario regressivo della legge sul lavoro di *Luigi Mariucci* - Il lavoro fatto a pezzi di *Maria Letizia Pruna* - Riforma incompleta o difesa dello *status quo* di *Ronny Mazzocchi*

TEMA. I lavoratori cognitivi - *Presentazione*. Una fase ulteriore di riflessione e di creatività organizzativa di *Emanuele Berretti, Alfiero Boschiero, Cesare Minghini* - Il lavoratore cognitivo come figura critica del capitalismo della conoscenza di *Vladimiro Soli* - Fratture e posture del lavoro emergente. Le incalzanti sfide per il sindacato prossimo venturo di *Federico Chicchi* - Lavoro cognitivo e processi di apprendimento di *Franco Bortolotti* - Lavoro e conoscenza. Un tema da definire di *Nicoletta Masiero* - L'incerta scommessa del lavoro cognitivo di *Emiliano Bevilacqua, Angelo Salento* - Contrattare il valore del lavoro, nel cambiamento di *Susanna Camusso*

CONFRONTO. *Trade unions in Western Europe. Hard times, hard choices* di Rebecca Gumbrell-McCormick e Richard Hyman [Oxford University Press, 2013]

Per una riconfigurazione dell'azione sindacale di *Ida Regalia* - I sindacati in Europa occidentale: tempi duri, scelte ardue di *Rebecca Gumbrell-McCormick, Richard Hyman*

CONFRONTO. *E la borsa e la vita. Distribuire e ridurre il tempo di lavoro: orizzonte di giustizia e benessere* di Marco Craviolatti [Ediesse, 2014]

La redistribuzione del tempo di lavoro: obiettivo concreto? di *Claudio Gnesutta* - Ci sono buone ragioni per riprendere a pensare in grande di *Raffaele Morese*

TENDENZE. La democrazia nel sindacato di *Riccardo Terzi*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Appunti sul sindacalismo anarchico nei primi anni della Repubblica (1945-1960) di *Pasquale Iuso* - Il centenario della Prima guerra mondiale di *Edmondo Montali*

PUBBLICITA' UNIPOLSAI

