

# Quaderni rassegnasindacale

Lavori

## 64 **Contrattare nel terziario**

- ▮ La contrattazione nei servizi  
in Spagna
- ▮ Riflessioni sul capitale  
del XXI secolo
- ▮ Radiografia del fenomeno  
sindacale



EDIESSE

QUADERNI DI RASSEGNA SINDACALE - LAVORI  
RIVISTA TRIMESTRALE - ANNO XVI - N. 4

[www.ediesseonline.it/riviste/qrs](http://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](http://www.ediesseonline.it)

*E-mail:* [ediesse@cgil.it](mailto:ediesse@cgil.it)

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Rossella Basile

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

*E-mail:* [qrs@ediesseonline.it](mailto: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](mailto: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 E IMMAGINE DI COPERTINA

Antonella Lupi

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 a 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.

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 Mearidi,*

*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*



Associato all'Unione Stampa Periodica Italiana

Finito di stampare

nel mese di dicembre 2015

## INDICE

### TEMA

Contrattare nel terziario

*Andrea Bellini, Alberto Gherardini, Marcello Pedaci*

Le sfide per la rappresentanza del lavoro e la contrattazione  
dentro e oltre le imprese

*Presentazione* 7

*Stefano Gasparri*

La contrattazione di sito negli outlet:  
uno scenario di rivitalizzazione all'italiana? 19

*Andrea Bellini, Alberto Gherardini*

Via dall'iceberg.  
Anatomia di un processo di innovazione dell'azione sindacale 41

*Andrea Signoretti*

Contrattazione aziendale nel commercio e nei servizi di pulizia.  
Alcune esperienze in Veneto 59

*Eugenio Vite*

Sfida call center 75

*Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci*

Vulnerabilità dei giovani e contrattazione collettiva.  
Alcune esperienze nel settore dell'energia 93

*Oscar Molina*

La contrattazione nel settore dei servizi in Spagna:  
risposte inclusive a una frammentazione crescente? 111

CONFRONTO

*Il capitale nel XXI secolo*

di Thomas Piketty [Bompiani, 2014]

*Guido Baglioni*

Molti pregi e un difetto 141

*Nicola Giannelli*

Disuguaglianza, lavoro e capitale 159

TENDENZE

*Paolo Feltrin*

Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea:  
declino «politico» e ascesa di «mercato» 173

OSSERVATORIO EUROPEO

*Silvana Paruolo*

L'Ue del dopo-elezioni europee del 2014 221

TEMA

*Contrattare nel terziario*



## Le sfide per la rappresentanza del lavoro e la contrattazione dentro e oltre le imprese.

### *Presentazione*

*Andrea Bellini, Alberto Gherardini, Marcello Pedaci\**

La letteratura socio-economica ha ormai ampiamente evidenziato il «declino» delle relazioni industriali nella maggior parte dei paesi capitalistici e – collegata a esso – la difficoltà della rappresentanza dei lavoratori da parte delle organizzazioni sindacali (Streeck, 2009; Baccaro, Howell, 2011; Crouch, 2012), testimoniata da una tendenza di lungo periodo alla diminuzione della densità della membership e della capacità di mobilitazione. All’origine di tali fenomeni sono stati individuati molteplici fattori, spesso interconnessi: la crescente integrazione (e competizione) economica a livello globale, i cambiamenti nei modelli di organizzazione della produzione, la disintegrazione verticale delle imprese, la segmentazione delle catene del valore, la frammentazione del lavoro e delle sue condizioni, il moltiplicarsi delle occupazioni non-standard, spesso di brevissima durata e/o notevole ambiguità tra *status* formale e condizione sostanziale, l’emergere di «nuovi» luoghi di lavoro meno permeabili all’azione sindacale e nondimeno la ristrutturazione nei rapporti di forza tra gli attori delle relazioni industriali. Ulteriori pressioni sono giunte poi dalla crisi economica e dalle ricette, per fronteggiarne gli effetti, delle istituzioni europee e del Fondo monetario internazionale, largamente attinte dall’attrezzatura neoliberista. E in tale contesto si vanno deteriorando molte dimensioni della qualità della vita lavorativa; aumento di disparità di trattamento, disuguaglianze, dualismi (Emmenegger *et al.*, 2013; Piketty, 2014) ed emergono varie situazioni di precarietà e vulnerabilità (Eurofound, 2013), soprattutto in alcuni segmenti della popolazione, tra i quali le persone più giovani.

In tale contesto si osservano però anche tentativi di «*revitalization*» delle relazioni industriali e della rappresentanza dei lavoratori. Da anni, le orga-

\* \* Andrea Bellini e Alberto Gherardini sono assegnisti di ricerca presso il Dipartimento di scienze politiche e sociali (DspS) dell’Università di Firenze.; Marcello Pedaci è docente di Sociologia delle organizzazioni presso l’Università di Teramo.

nizzazioni sindacali cercano di invertire il declino degli iscritti e della loro capacità di mobilitazione e di accrescere la copertura e l'efficacia della contrattazione collettiva sperimentando nuovi repertori di azione (Carrieri, 2003; Frege, Kelly, 2004; Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013; Tapia *et al.*, 2015). Si tratta di una varietà di iniziative con differente portata innovativa ed esiti più o meno favorevoli: dalla semplice adozione di nuovi strumenti di comunicazione, a modalità di azione più originali, come le campagne, l'*organizing*, la costruzione di alleanze e coalizioni con altri soggetti della società civile, fino a esperienze nuove, più inclusive, di accordi bilaterali, a differenti livelli, o di negoziazioni con governi locali e istituzioni pubbliche. Come evidenziato da tanti studi, la diffusione, i caratteri, i risultati di queste iniziative dipendono da fattori sia interni che esterni agli attori delle relazioni industriali: dal grado di consapevolezza dei mutamenti in corso e dal grado di interesse/disponibilità a modificare le logiche di azione (Regalia, 2009), da abitudini, valori condivisi, identità, dalle risorse di potere a disposizione, dalle caratteristiche del settore (per esempio in termini di composizione della forza-lavoro), del sistema della rappresentanza, delle relazioni industriali, dalle strategie delle controparti e dal supporto delle politiche pubbliche (Heery, Abbott, 2000; Bacon, Blyton, 2004; Boxall, 2009; Keune, 2015).

La contrattazione collettiva rimane uno strumento fondamentale nelle strategie degli attori sociali, in particolare dei sindacati. Per quanto indebolita, sottoposta a pressioni, tentativi di *exit*, di decentramento (spesso poco/non organizzato). E come accennato, pur con notevoli differenze tra contesti istituzionali, settori ecc., emergono esperienze importanti, non solo di aggiustamenti ed estensioni di prassi consolidate, ma anche di innovazione, riconfigurazione delle modalità operative. In alcuni casi la contrattazione collettiva è riuscita a mitigare gli effetti della crisi economica: da un lato attenuando l'insicurezza e le difficoltà dei lavoratori, dall'altro consentendo ai datori di lavoro di conservare relazioni, competenze; per di più ha consentito di mantenere rapporti cooperativi tra le parti, evitando ulteriori esternalità negative, in termini di calo della motivazione e dell'impegno della forza-lavoro (Glassner *et al.*, 2011; Carley, Marginson, 2011; Glassner, Keune, 2012; Marginson *et al.*, 2014). Spesso è riuscita a ridurre/eliminare situazioni di precarietà, migliorando diritti e condizioni di lavoro (Keune, 2011; Keune, Ramos Martin, 2015). Di frequente la contrattazione collettiva è intervenuta inoltre su aspetti nuovi, solitamente non/poco affrontati



nelle negoziazioni, come per esempio misure di welfare, per la transizione scuola-lavoro, per l'occupazione giovanile, per una migliore conciliazione lavoro-vita (Pavolini *et al.*, 2013). Qualche volta è andata «oltre l'impresa», superando il modello di agire focalizzato sul luogo di lavoro (Pernicka, 2005; Heery *et al.*, 2009). E vi sono buone pratiche a livello territoriale che hanno efficacemente tenuto insieme la questione della competitività economica e quella della coesione sociale (Burrioni, Ramella, 2015; in merito si veda anche il n. 2 del 2015 di *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*).

Muovendo da tali considerazioni, la sezione monografica di questo numero di *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori* si propone di esplorare esperienze innovative di contrattazione collettiva, in particolare a livello aziendale, che hanno affrontato temi nuovi, non o poco affrontati nelle negoziazioni, che hanno adottato modalità nuove, che hanno riguardato ambiti lavorativi in cui le relazioni industriali hanno solitamente incontrato più difficoltà, perché caratterizzati da maggiore frammentazione del lavoro, delle sue condizioni, tutele, protezioni sociali. Delle varie iniziative realizzate/in corso se ne sono selezionate alcune, senza la pretesa di poterne rappresentare l'ampio ed eterogeneo ventaglio. Si tratta di sperimentazioni che devono molto al volontarismo e pro-attivismo di alcune strutture sindacali (se non di alcuni sindacalisti) e che spesso si sono sviluppate in assenza di un coordinamento nazionale, o comunque di un livello superiore; in assenza, in altri termini, di un'architettura istituzionale in grado di sostenerle in modo adeguato, di promuoverle. E anche per questo possono costituire casi interessanti, casi a cui far riferimento per costruire soluzioni coordinate, *policy* per affrontare vecchi e nuovi problemi. Più specificatamente, i contributi che compongono questo numero si propongono di discutere le logiche di azione degli attori coinvolti, le modalità con cui hanno operato, le aspettative e i risultati ottenuti, gli eventuali elementi di debolezza o comunque problematici, nonché le condizioni istituzionali che hanno agevolato o viceversa ostacolato l'iniziativa e la sua efficacia.

Alcuni contributi si concentrano sui «nuovi» luoghi di lavoro, il cui affermarsi, soprattutto nel commercio e nei servizi, ha concorso all'indebolimento dei meccanismi di regolazione collettiva del lavoro, a causa della loro bassa permeabilità all'azione sindacale. Il riferimento è in particolare ai grandi agglomerati commerciali, quali per esempio i centri commerciali e i cosiddetti *factory outlet centres*, ma il ragionamento può essere esteso a gran parte dei luoghi di lavoro del settore terziario. In generale, si tratta di luoghi che

ben rappresentano lo «spirito» della società contemporanea, in quanto luoghi nel contempo di lavoro e di consumo. Come luoghi di lavoro essi incarnano, inoltre, l'idea di un capitalismo flessibile, che in questo caso si caratterizza per una crescita delle occupazioni a bassa qualificazione e a basso salario, temporanee (e spesso part-time), con lunghi orari e ritmi di lavoro intensi. Per quanto riguarda nello specifico centri commerciali e outlet, essi presentano alcune caratteristiche comuni che li rendono un oggetto di studio particolarmente interessante: un'elevata segmentazione della forza lavoro (per contratto d'impiego, orari, organizzazione del lavoro), associata a una diversificazione delle tutele, alla luce dell'applicazione di diversi contratti collettivi nazionali di lavoro e di una copertura della contrattazione aziendale limitata ai negozi più grandi (nei centri commerciali, nello specifico, si parla di due separati «mondi» del lavoro; cfr. Bellini, Gherardini, 2015); due distinti livelli di regolazione, «aziendale» e «sovra-aziendale», con quest'ultimo che coinvolge, a seconda dei casi, la proprietà, la direzione del centro e/o le imprese di dimensioni più grandi e che prevede modalità di *decision-making* connotate spesso da un elevato unilateralismo (e spesso anche da autoritarismo) della parte datoriale su temi di grande importanza, come gli orari e i giorni di apertura; il conseguente disallineamento tra la responsabilità dei datori di lavoro e i bisogni dei lavoratori, con implicazioni negative in termini di ridotta capacità di conciliare lavoro e vita privata.

Negli ultimi dieci-quindici anni gli spazi dedicati alla grande distribuzione sono cresciuti rapidamente in tutta Europa, modificando in modo significativo la morfologia urbana delle aree di insediamento e producendo un impatto considerevole sulla struttura del settore e del mercato del lavoro locale, con la diminuzione del numero di piccoli negozi di vendita al dettaglio e una contrazione del lavoro autonomo (Giaccone, Di Nunzio, 2012; Di Nunzio *et al.*, 2014). Anche la grande distribuzione, peraltro, è stata investita dalla crisi economica che ha avuto inizio nel 2008. Come mostra il rapporto curato da Ancc-Coop (2014), il mercato *retail* italiano è quello che, in Europa, ha risentito di più degli effetti della recessione. Nell'ultimo periodo il settore ha evidenziato un andamento negativo delle vendite e una bassa variazione dei prezzi; un trend spiegato anche dal calo dei consumi delle famiglie in un contesto caratterizzato da crescenti pressioni competitive. Ciò nonostante, i luoghi della grande distribuzione, e del commercio in generale, rimangono un'opportunità di lavoro per molte persone. Tuttavia, come accennato, si tratta spesso di un lavoro di bassa qualità. E proprio per

questo ancor più bisognoso di tutela, che però non trova adeguata copertura attraverso i canali tradizionali della rappresentanza sindacale e, anche alla luce di ciò, delinea un campo di intervento su cui è possibile sperimentare modalità organizzative e negoziali più inclusive, volte a dare voce ai «non organizzati».

In questo quadro si inserisce il contributo di Stefano Gasparri, il quale porta l'attenzione sulla contrattazione «di sito», come possibile risposta innovativa al problema della frammentazione delle attività produttive e della forza-lavoro e, dunque, come strumento utile nella prospettiva della rivitalizzazione delle strategie sindacali. L'autore fa riferimento alle esperienze negoziali che si sono realizzate presso gli outlet italiani nel corso degli anni duemila. Ne individua quindi le precondizioni inerenti al quadro normativo (con il decreto legge n. 201/2011, cosiddetto «Salva Italia», che ha sancito la completa liberalizzazione degli orari e dei giorni di apertura degli esercizi commerciali, a fare da spartiacque) e al contesto istituzionale (con i governi regionali che, in alcuni casi, hanno giocato un ruolo abilitante). A partire dalla constatazione del venir meno, con la stessa liberalizzazione delle aperture, della principale leva negoziale a disposizione del sindacato, Gasparri discute le due possibili alternative strategiche: quella del *conflitto*, sinora poco utilizzata, nonostante la precipua vulnerabilità ad azioni di protesta di luoghi per cui è cruciale mantenere un'immagine di «isola felice»; e quella della *partecipazione*, attraverso la bilateralità e il welfare territoriale. L'analisi degli elementi di contesto che fanno da sfondo alle esperienze descritte (in particolare la configurazione degli outlet, quali forme di riorganizzazione produttiva in senso post-fordista, e l'attrattività che essi stessi esercitano nei confronti degli amministratori locali, in una situazione di carenza di risorse) mette quindi in evidenza nuove «asimmetrie di potere» nell'ambito delle relazioni di lavoro, che forme negoziali innovative possono tuttavia contribuire a ridurre.

L'articolo di Andrea Bellini e Alberto Gherardini parte da premesse simili, ma adotta una diversa prospettiva analitica. Esso presenta infatti il caso del mancato successo di un'innovazione «dal basso» dell'azione sindacale, con l'intento di identificarne i fattori di insuccesso. Il caso in esame è costituito da un progetto di «ricerca-azione», il cui fine ultimo era l'avvio di una contrattazione di sito in un centro commerciale di medie dimensioni con sede in Toscana. Dopo aver evidenziato gli elementi di contesto favorevoli (di carattere prevalentemente subculturale), pur in presenza di criticità rile-

vanti (riconducibili anzitutto al quadro normativo), l'analisi si sofferma sui fattori che hanno portato a quello che gli autori definiscono come «stallo organizzativo». Il ricorso a un'immagine dal carattere fortemente evocativo, quale quella di una colonia di pinguini che devono decidere se abbandonare oppure no un iceberg che si sta sciogliendo (Kotter, Rathgeber, 2006) è funzionale a introdurre il problema dell'elaborazione di strategie efficaci per superare le resistenze al cambiamento. La possibilità di implementare con successo pratiche innovative, a detta dei due autori, non può dipendere infatti unicamente da condizioni di contesto, ma anche dalla capacità degli attori coinvolti di modificare le *priorità* dell'organizzazione e di ridurre la percezione del *rischio* associato al cambiamento.

Il contributo di Andrea Signoretti presenta quindi i risultati di una ricerca sulle esperienze negoziali realizzate a livello aziendale in Veneto nel settore del commercio e in quello, meno esplorato, dei servizi di pulizia. A ben vedere, si tratta di settori che hanno reagito in modo molto diverso di fronte alla crisi. Il commercio, in modo particolare il commercio al dettaglio, ha evidenziato difficoltà crescenti, mentre i servizi di pulizia hanno fatto registrare in tutto il periodo una crescita parallela del fatturato e dell'occupazione. Essi presentano tuttavia alcune problematiche comuni, soprattutto per quanto riguarda la qualità dell'occupazione, con riferimento alle condizioni di impiego e di lavoro e alla bassa qualificazione del lavoro stesso. Dal punto di vista delle relazioni industriali, poi, si rileva di nuovo uno sbilanciamento nei rapporti di potere, con la parte datoriale orientata a gestire in modo diretto e unilaterale le relazioni di lavoro. In entrambi i casi sono peraltro intervenuti cambiamenti che hanno acuito la distanza tra le parti: ancora, la liberalizzazione delle aperture nel commercio; e la *spending review*, che ha comportato la riduzione delle risorse destinate dalle amministrazioni pubbliche ai servizi in appalto, con la conseguenza di un peggioramento della qualità dei servizi (come quelli di pulizia) e delle condizioni di lavoro. In questo contesto, si inseriscono le esperienze di contrattazione aziendale prese in esame dall'autore. Se, da un lato, esse intervengono in modo efficace sul piano della ri-regolazione di un aspetto chiave per entrambi i settori, come l'orario di lavoro, dall'altro, evidenziano carenze rispetto a temi strategici nella prospettiva del miglioramento della qualità del lavoro, quali la formazione continua e la partecipazione nei luoghi di lavoro.

Anche il contributo di Eugenio Vite si focalizza su un «nuovo» luogo di lavoro, quello dei call center, che nell'arco di poco più di un decennio ha vi-

sto quadruplicare i suoi occupati. Nella letteratura si sono contrapposte due letture di tale ambito lavorativo: da un lato, quella delle *knowledge based organization*, dall'altro, quella prevalente, delle nuove fabbriche dei servizi, del «neo-taylorismo informatizzato» (Lutz, 1992). Una posizione, quest'ultima, supportata dai risultati della maggior parte delle indagini empiriche, da cui emergono diffuse situazioni di bassa o bassissima qualità del lavoro: retribuzioni inadeguate, orari disagiati, mancanza di autonomia, ripetitività, monotonia, elevata insicurezza, scarse tutele, protezioni, possibilità di *voice* (Altieri, 2002; Isfol, 2008; Corigliano, Greco, 2009; Avola, Palidda, 2013). Tali situazioni di «bad jobs» sono alimentate dalle pressioni di clienti e committenti, da una competizione spinta, a tratti esasperata, giocata principalmente sul costo del lavoro, con crescenti tendenze alla delocalizzazione. Tutto ciò è alla base anche dell'elevato *turnover* che si registra nel settore. Elevata è la percentuale di lavoratori che vive l'impiego nei call center come provvisorio, di passaggio, che ha aspettative/prospettive di *exit*, di transizione verso qualcos'altro (Fortunato, Palidda, 2014). Gli elementi menzionati – ci ricorda l'autore – definiscono un ambito lavorativo poco favorevole all'azione sindacale e dove le relazioni tra le controparti sono sempre state complicate, se non inesistenti. Tuttavia, negli ultimi anni si osserva una crescente «ricerca di regolazione», per contrastare gli effetti (negativi anche per le imprese) dell'eccessiva frammentazione del settore, dei frequenti casi di abusi, del *dumping* delle condizioni di impiego ecc. Si va così sviluppando un quadro di relazioni industriali basate su «una sostanziale e pragmatica collaborazione». E il contributo ospitato in questo numero racconta proprio due esperienze in tale direzione; due casi, considerati innovativi, di regolazione associativa.

Come accennato, tra le esperienze innovative di contrattazione collettiva si inscrivono anche accordi intervenuti su temi nuovi, solitamente non/poco affrontati nelle negoziazioni tra attori sociali. Tra questi, di particolare importanza è la questione dell'occupazione dei più giovani. La vulnerabilità di tale segmento della popolazione nel mercato del lavoro e nella società più in generale ha ormai conquistato una posizione centrale nel dibattito di sindacati e associazioni di imprese. D'altronde il deteriorarsi degli effetti della crisi economica ha notevolmente aumentato le difficoltà dei più giovani nel trovare/mantenere un lavoro e ha aggravato le loro condizioni di svantaggio in termini di qualità della vita lavorativa. Nella contrattazione di livello nazionale (da quella per le imprese edili a quella per il settore bancario), già da

alcuni anni, si osservano iniziative interessanti sul tema dell'occupazione dei giovani: iniziative per il *job matching*, per facilitare i contatti tra chi cerca e offre lavoro, per la loro formazione, fondi per l'occupazione ecc. E, sia pure con una diffusione ancora limitata e a «macchia di leopardo», emergono anche casi di accordi territoriali e aziendali che affrontano il tema. Ma, vanno rammentate anche le diverse negoziazioni con governi e istituzioni locali a favore della popolazione giovanile (Cgil, Spi-Cgil, Associazione Bruno Trentin, 2014). Un'esperienza di contrattazione aziendale sul tema dell'occupazione dei giovani è l'oggetto del contributo di Daniele Di Nunzio e Marcello Pedaci. Vengono analizzati due accordi, considerati molto innovativi dagli attori sociali, sottoscritti di recente con l'ente nazionale per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica: il primo ha previsto una staffetta generazionale, con pre-pensionamento di dipendenti anziani e assunzioni, con contratto di apprendistato, di lavoratori sotto i trent'anni; il secondo ha introdotto un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro. Ne emergono luci e ombre, elementi di forza e debolezza; in altri termini indicazioni che possono contribuire a costruire iniziative più efficaci e appropriate per contrastare la vulnerabilità dei giovani.

L'ultimo contributo ospitato dalla sezione monografica di questo numero di *Quaderni*, di Oscar Molina, sulla contrattazione aziendale nel terziario in Spagna, offre la possibilità di una comparazione tra quanto accade in due casi di quello che si va definendo come modello di capitalismo mediterraneo. Una categoria analitica poco utilizzata nella vasta letteratura sulle diversità nazionali e poi sulla varietà del capitalismo (Berger, Dore, 1996; Hollingsworth, Boyer, 1997; Crouch, Streeck, 1997; Hall, Soskice, 2001). La crisi finanziaria del 2007-2008 e la lunga recessione che ne è conseguita hanno fatto emergere il ruolo decisivo di alcune variabili macro, dei fattori di difficoltà che accomunano le economie capitalistiche (Regini, 2015). E sempre più sono apparse evidenti alcune somiglianze tra i paesi del Sud Europa, indicati (in modo dispregiativo) con l'acronimo Pigs. Al di là di alcune, più o meno rilevanti, similarità nelle strutture produttive, nei sistemi di welfare, i paesi mediterranei sono accomunati da una posizione periferica nella *governance* economica europea e hanno dovuto far fronte alla crisi con una serie di riforme richieste o imposte dalla cosiddetta *troika* di istituzioni internazionali (Commissione europea, Banca centrale europea, Fondo monetario internazionale). Si fa riferimento a quella serie di misure *market-oriented*, finalizzate in prevalenza al contenimento della spesa pubblica, alla

liberalizzazione del mercato del lavoro con ulteriori «alleggerimenti» delle regolazioni, al decentramento della contrattazione collettiva, alla riduzione dell'impiego pubblico.

### Riferimenti bibliografici

- Altieri G. (2002, a cura di), *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Roma, E-diesse.
- Ancc-Coop (2014), *Consumi e distribuzione. Assetti, dinamiche, previsioni - Rapporto Coop 2014*, Roma, Agra Editrice.
- Avola M., Palidda R. (2013), *Lavorare in un call center in una città del Sud*, in *StrumentiRes - Rivista online della Fondazione Res*, n. 4.
- Baccaro L., Howell C. (2011), *A Common Neoliberal Trajectory. The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism*, in *Politics and Society*, vol. 39, n. 4, pp. 521-563.
- Bacon N., Blyton P. (2004), *Trade Union Responses to Workplace Restructuring. Exploring Union Orientations and Actions*, in *Work, Employment and Society*, vol. 18, n. 4, pp. 749-773.
- Bellini A., Gherardini A. (2015), *Ricomporre il puzzle: la regolazione del lavoro in un centro commerciale*, in *Sociologia del lavoro*, n. 139, pp. 29-42.
- Berger S., Dore R. (1996), *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, Cornell University Press.
- Boxall P. (2009), *Trade Union Strategy*, in P. Blyton, E. Heery, N. Bacon, J. Fiorito (a cura di), *The Sage Handbook of Industrial Relations*, London, Sage, pp. 209-224.
- Burroni L., Ramella F. (2015), *Negoziare, regolare e promuovere lo sviluppo locale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, pp. 49-62.
- Carley M., Marginson P. (2011), *Negotiating the Crisis: Social Partner Responses*, in European Commission, *Industrial Relations in Europe 2010*, European Commission Report, Luxembourg, Publications Office of the European Union, pp. 85-125.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Cgil, Spi-Cgil, Associazione Bruno Trentin (2014), *Quinto rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, supplemento al n. 29 di *Rassegna sindacale*.
- Corigliano E., Greco L. (2009), *Trappole e traiettorie nel mercato del lavoro meridionale: salvati dal telefono? Una ricerca in un call center*, Milano, Franco Angeli.

- Crouch C. (2012), *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, n. 94, pp. 55-75.
- Crouch C., Streeck W. (1997), *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity*, London, Sage.
- Di Nunzio D., Giaccone M., Delaria I. (2014), *Lavorare nel commercio e nel turismo. Condizioni di lavoro, salute e sicurezza*, Roma, Ediesse.
- Emmenegger P., Häusermann S., Palier B., Seeleib-Kaiser M. (2013), *Structural change and the politics of dualization*, in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 2, pp. 201-226.
- Eurofound (2013), *Quality of Employment Conditions and Employment Relations in Europei*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Fortunato V., Palidda R. (2012), *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma, Carocci.
- Frege C.M., Kelly J. (2004, a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Giaccone M., Di Nunzio D. (2012), *Working Conditions in the Retail Sector*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Glassner V., Keune M. (2012), *The Crisis and Social Policy. The Role of Collective Agreements*, in *International Labour Review*, vol. 151, n. 4, pp. 351-375.
- Glassner V., Keune M., Marginson P. (2011), *Collective Bargaining in a Time of Crisis. Developments in the Private Sector in Europe*, in *Transfer*, vol. 17., n. 3, pp. 303-321.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Hall P., Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundation of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Heery E., Abbott B. (2000), *Trade Unions and the Insecure Workforce*, in E. Heery, J. Salmon (a cura di), *The Insecure Workforce*, London, Routledge, pp. 155-180.
- Heery E., Conley H., Delbridge R., Stewart P. (2009), *Beyond the Enterprise? Trade Unions and the Representation of Contingent Workers*, Cardiff, Cardiff Business School, Working paper 7.
- Hollingsworth R., Boyer R. (1997), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Isfol (2008), *I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro*, Roma, Isfol.



- Keune M. (2011), *Trade Union responses to Precarious Work*, Amsterdam, Overview Report, Barsori project.
- Keune M. (2015), *Trade Unions, Precarious Work and Dualisation in Europe*, in W. Eichhorst, P. Marx (a cura di), *Non-standard Employment in Post-Industrial Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Keune M., Ramos Martin N. (2015), *Precarious Work, Collective Bargaining and European Social Dialogue in Four Sectors*, Amsterdam, Overview Report, Barsoris project.
- Kotter J.P., Rathgeber H. (2006), *Il nostro iceberg si sta sciogliendo. Vincere le sfide, crescere ed essere felici in un mondo che cambia*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Lutz B. (1992), *The Contradictions of Post-Tayloristic Rationalisation and the Uncertain Future of Industrial Work*, in N. Altmann, C. Köhler, P. Meil (a cura di), *Technology and Work in German Industry*, London, Routledge, pp. 26-45.
- Marginson P., Keune M., Bohle D. (2014), *Negotiating the Effects of Uncertainty? The Governance Capacity of Collective Bargaining under Pressure*, in *Transfer*, vol. 20, n. 1, pp. 37-51.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Pernicka S. (2005), *The Evolution of Union Politics for Atypical Employees. A Comparison between German and Austrian Trade Unions in the Private Service Sector*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 26, n. 2, pp. 205-228.
- Piketty T. (2014), *Il capitale del XXI secolo*, Milano, Bompiani.
- Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 2/2015.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Regini M. (2015), *Introduzione alla Tavola rotonda su «La crisi e il capitalismo mediterraneo»*, paper presentato al Convegno annuale Ais-Elo su «Europa del Sud: la regolazione sociale dell'economia nel capitalismo mediterraneo», Cagliari, 15-16 ottobre.
- Streeck W. (2009), *Reforming Capitalism: Institutional Change in German Political Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Tapia M., Ibsen C., Kochan T. (2015), *Mapping the Frontier of Theory in Industrial Relations. The Contested Role of Worker Representation*, in *Socio-Economic Review*, n. 1, pp. 157-184.



## La contrattazione di sito negli outlet: uno scenario di rivitalizzazione all'italiana?

*Stefano Gasparri\**

### 1. Introduzione

La contrattazione di sito è un tema all'ordine del giorno per la rappresentanza del lavoro. La recente Conferenza di organizzazione della Cgil vi ha dedicato uno specifico punto del documento programmatico – il punto 1.4, il più lungo di tutti – in cui la contrattazione di sito coincide con la sperimentazione di forme di contrattazione collettiva inclusive e solidali. Il documento ne chiarisce lo scopo, la riunificazione di soggetti e diritti a fronte della frammentazione del processo produttivo, e poi guarda alla sua possibile implementazione: come adattare l'organizzazione (nuove forme di coordinamento fra Confederazione e Categorie interessate), dove realizzarla (aeroporti, centri commerciali, ospedali, cantieri delle grandi opere, siti culturali), quali materie includervi nelle rivendicazioni (informazione, orari di lavoro, agibilità sindacale, welfare, formazione, lavoro atipico). Di sicuro, la riflessione sul tema ha compiuto un salto di qualità. Basti pensare alla precedente Conferenza di organizzazione (2008: p. 10), che fa un breve cenno alla logica di «sito», equiparandola alla dimensione «territoriale» e di «filiera» e indicandola come auspicabile orizzonte per l'azione contrattuale e di rappresentanza. Tuttavia alla riflessione manca ancora un tassello importante, quello che riguarda l'evidenza. Eppure un caso concreto dove osservare la contrattazione di sito in azione esiste in Italia da circa dieci anni e riguarda gli outlet.

La contrattazione di sito negli outlet, pur ricevendo solo una marginale attenzione (ad es. *Diario del Terziario*, settembre 2009<sup>1</sup>), ben inquadra gli scenari per una rivitalizzazione del sindacato e delle relazioni industriali in senso lato. Si è scritto molto di rivitalizzazione, evidenziando il cambio di

\* Stefano Gasparri è Teaching Fellow presso la Warwick University (GB).

<sup>1</sup> Inserito mensile curato dalla Filcams al settimanale *Rassegna sindacale*.

rotta promosso dal sindacato americano a partire dagli anni novanta: prendere atto delle scarse, se non addirittura controproducenti, risorse istituzionali presenti nel contesto per rilanciare il proprio ruolo tramite campagne innovative di attivazione e reclutamento – il celebre *organizing* – sfruttando canali alternativi a quelli tradizionali e focalizzandosi su luoghi di lavoro tipicamente ostili alla rappresentanza del lavoro, come le micro-imprese nel settore delle pulizie o della ristorazione. Il dibattito non ha trascurato il fatto che ogni contesto è unico e, di conseguenza, non è detto che la strategia a tratti più convincente negli Stati Uniti sia adatta ovunque. Nel panorama europeo, un clima ideologicamente meno ostile al sindacato, così come la maggiore resilienza delle istituzioni a supporto del coinvolgimento delle parti sociali, hanno messo in luce le molteplici strade per rivitalizzare il sindacato (Regalia, 2012). In certe occasioni, sono più evidenti i percorsi comuni, come quando si osservano campagne di *organizing* in un modello di relazioni industriali agli antipodi rispetto a quello statunitense, quello tedesco (Dorigatti, 2014). In altre, sono più evidenti le distanze, come quando ci si sofferma sui vantaggi della cooperazione istituzionale (Baccaro, Carriero, Damiano, 2003). La letteratura ha ben inquadrato le alternative strategiche senza metterle in contrapposizione, ma anzi guardando alle sinergie e, soprattutto, focalizzandosi sul risultato finale (Heery, 2001; Frege, Kelly, 2004). In quest’ottica, possiamo riprendere la campagna-simbolo per la rivitalizzazione del sindacato, la «Justice for Janitors» (Milkman, 2006), per mettere in risalto non tanto la capacità del sindacato di mobilitare i lavoratori delle pulizie di alcuni grattacieli di Los Angeles, quanto un aspetto rimasto per certi versi trascurato, ovvero il coinvolgimento nel processo negoziale sia del datore di lavoro, l’impresa di pulizie, sia del proprietario immobiliare di quei grattacieli. Proprio questo risultato – l’attribuzione di nuove responsabilità datoriali a chi formalmente non è il datore di lavoro ma di fatto comanda – è il tratto comune fra la celebre campagna e il caso qui in esame.

L’originalità della contrattazione di sito realizzata negli outlet riguarda il lato imprenditoriale, dove alla figura tradizionale del datore di lavoro, qui il commerciante, si aggiunge quella di chi detiene e gestisce la proprietà della struttura in cui si svolge l’attività lavorativa, qui la direzione dell’outlet. Lo «sdoppiamento» della figura imprenditoriale implica che le organizzazioni sindacali hanno contrattato parte delle condizioni di lavoro con entrambi. L’innovazione è radicale perché dimostra che la rappresentanza del lavoro

può ricomporre la frammentazione produttiva tramite il proprietario immobiliare del luogo fisico in cui si svolge l'attività lavorativa. In questo caso specifico, i negozianti non partecipano nemmeno alla trattativa ma sono tenuti a implementarne il risultato perché l'accordo di sito diventa una clausola sociale allegata al contratto di locazione fra il proprietario dell'outlet e il negoziante stesso. Il ragionamento avviene a monte, laddove spesso il vero potere risiede, in particolare quello finanziario. La logica è ibrida: in parte orizzontale, all'interno di uno spazio fisico «micro» quale il sito produttivo; in parte verticale, risalendo solo di un grado la filiera, dal distributore al proprietario dello spazio distributivo, senza coinvolgere altri livelli quali il produttore e il proprietario del marchio del prodotto distribuito. Tale tratto «ibrido» si riflette nelle organizzazioni sindacali che si sono occupate di contrattazione di sito negli outlet: il livello provinciale delle federazioni sindacali del settore commercio – Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil – la cui missione integra prossimità fisica a finalità produttiva.

## **2. I fatti**

### **2.1. L'outlet**

L'outlet – tecnicamente «Factory Outlet Centre» o «Factory Outlet Mall» – rientra fra quelle «strutture commerciali complesse extraurbane, ad architettura esperienziale, che concentrano spazialmente dei punti vendita monomarca e autogestiti, caratterizzati da un assortimento speciale – fisso nella marca (marche note di elevato appeal) ma variabile nelle referenze – a un prezzo ribassato rispetto a quello del dettaglio tradizionale urbano» (Mattiacci, Ceccotti, 2008: p. 7). È un format commerciale di successo presente in circa 450 esemplari al mondo: metà sono in Nord-America, poco meno in Europa e una dozzina, in forte crescita, in Asia. In Italia il primo outlet è stato inaugurato nel 2000, mentre nel 2010 ne erano operativi 19, distribuiti in maniera piuttosto omogenea sul territorio, come riporta la seguente tabella.

Dal lato della struttura occupazionale, gli outlet presenti in Italia contengono circa 80-100 esercizi commerciali di piccole o medie dimensioni, ognuno dei quali impiega in media 6-7 dipendenti, per un totale di svariate centinaia di lavoratori, mai meno di cinquecento e spesso all'incirca mille. Gran parte di loro, circa l'85 per cento, sono addetti alle vendite, commessi

Tab. 1 – Outlet operativi in Italia al 31 dicembre 2010

NOME	LUOGO	REGIONE	APERTURA
1. SERRAVALLE DESIGNER OUTLET	SERRAVALLE SCRIVIA, AL	PIEMONTE	SETTEMBRE 2000
2. FRANCIACORTA OUTLET VILLAGE	RODENGO SAIANO, BS	LOMBARDIA	LUGLIO 2003
3. CASTEL ROMANO OUTLET	CASTEL ROMANO, RM	LAZIO	OTTOBRE 2003
4. MANTOVA FASHION DISTRICT	BAGNOLO S. VITO, MN	LOMBARDIA	NOVEMBRE 2003
5. VALMONTONE FASHION DISTRICT	VALMONTONE, RM	LAZIO	NOVEMBRE 2003
6. DESIGNER OUTLET BRENNERO	BRENNERO, BZ	TRENTINO	NOVEMBRE 2003
7. FIDENZA VILLAGE	FIDENZA, PR	EMILIA R.	DICEMBRE 2003
8. THE STYLE OUTLET	CASTELGUELFO, BO	EMILIA R.	MAGGIO 2004
9. VICOLUNGO OUTLETS	VICOLUNGO, NO	PIEMONTE	OTTOBRE 2004
10. MOLFETTA FASHION DISTRICT	MOLFETTA, BA	PUGLIA	OTTOBRE 2004
11. VALDICHIANA OUTLET VILLAGE	FOIANO DI CHIANA, AR	TOSCANA	LUGLIO 2005
12. BARBERINO DESIGNER OUTLET	BARBERINO MUGELLO, FI	TOSCANA	MARZO 2006
13. SARDINIA OUTLET VILLAGE	SESTU, CA	SARDEGNA	APRILE 2006
14. PALMANOVA OUTLET VILLAGE	AIELLO DEL FRIULI, UD	FRIULI V.G.	MAGGIO 2008
15. VENETO DESIGNER OUTLET	NOVENTA DI PIAVE, VE	VENETO	SETTEMBRE 2008
16. SORATTE OUTLET SHOPPING	SANT'ORESTE, RM	LAZIO	NOVEMBRE 2008
17. CITTÀ SANT'ANGELO O. VILLAGE	CITTÀ SANT'ANGELO, PE	ABRUZZO	SETTEMBRE 2009
18. LA REGGIA DESIGNER OUTLET	MARCIANISE, CS	CAMPANIA	FEBBRAIO 2010
19. SICILIA FASHION VILLAGE	AGIRE, EN	SICILIA	NOVEMBRE 2010

o *shop assistants*, per lo più giovani donne. Per il resto, troviamo i responsabili del punto vendita, ovvero direttori di negozio o *store manager*, poi gli addetti alla sicurezza e alla pulizia, nonché coloro che forniscono altri servizi quali la ristorazione, il pronto soccorso e l'assistenza al parcheggio. L'attività lavorativa presenta una forte concentrazione temporale, poiché le vendite avvengono in prevalenza nel fine settimana e nei giorni festivi, oppure in

concomitanza di determinate ricorrenze, come i saldi di fine stagione. Il contratto di lavoro a tempo parziale è perciò molto diffuso, soprattutto quello di tipo verticale, con turni concentrati in quei periodi dell'anno. Ne deriva che il tema principale per la regolazione del lavoro consiste nei margini di flessibilità temporale da accordare alle imprese.

La questione delle aperture straordinarie degli esercizi commerciali, coincidenti con giorni tipicamente ritenuti non lavorativi come le domeniche e le festività, è controversa per almeno quattro ragioni. Primo: quando ai cittadini italiani è stato chiesto di esprimersi con un referendum (1995), la maggioranza si è espressa contro la liberalizzazione di tali aperture. Secondo: la letteratura non ha chiarito se le stesse, laddove introdotte, siano state economicamente efficienti. Alcune ricerche ne hanno esaltato i vantaggi sia per la razionalizzazione del sistema distributivo, come dimostrerebbe il caso statunitense, sia per il benessere collettivo, misurabile addirittura in termini di aumento di Pil (Pilat, 1997; McKinsey Global Institute, 1997). Al contrario, altri studi ne hanno segnalato le esternalità, come un complessivo aumento dei prezzi e una cannibalizzazione delle grandi imprese nei confronti delle piccole, mal equipaggiate a sopportare i costi operativi e finanziari del «sempre aperto» (Senfleben-König, 2014). Terzo: il contesto incide notevolmente sul regime delle aperture domenicali: nel 2011 gli outlet erano di norma aperti di domenica per almeno 10 ore in Cina, Turchia, Portogallo, Canada, Repubblica Ceca, Croazia, Spagna, Polonia, Romania e Italia; lo erano fra le 5 e le 8 ore in Olanda, Stati Uniti, Regno Unito, Irlanda e Svezia; infine, gli outlet erano chiusi di domenica, escluse eccezioni, in Svizzera, Francia, Belgio, Germania e Austria<sup>2</sup>. Quarto: proposte di legge sono costantemente depositate in Parlamento, così come nelle assemblee regionali, tutte con l'obiettivo di modificare il quadro normativo di riferimento, i cui principi sono illustrati nel prossimo paragrafo.

## ***2.2. Il quadro normativo***

La regolazione del lavoro domenicale e festivo negli outlet ha tre fonti. La prima è la normativa nazionale in materia di orario di lavoro, che prevede che nel settore della distribuzione il riposo settimanale, di regola coincidente con la domenica, può essere fissato in un altro giorno (art. 9, d.lgs. n.

<sup>2</sup> [www.outlet-malls.eu/](http://www.outlet-malls.eu/); [www.efactoryoutlets.com/](http://www.efactoryoutlets.com/); [www.factoryshopguide.com/villages.html](http://www.factoryshopguide.com/villages.html) (30/03/2011).

66/2003). La seconda è la contrattazione collettiva, che stabilisce termini e condizioni del lavoro nei giorni festivi. A tal proposito, il contratto collettivo del settore Terziario, distribuzione e servizi del 2003-2006 associa il lavoro domenicale e festivo a una prestazione straordinaria, per un massimo di 200 ore annue (art. 131) e con una maggiorazione del 30 per cento (art. 132). Il contratto del 2007-2010 estende il ricorso al lavoro domenicale sia tramite un ampliamento di quello straordinario (250 ore annue), sia attraverso una nuova previsione (art. 141), ovvero l'attribuzione della competenza al secondo livello di contrattazione e, in attesa che questo si pronunci, con una disciplina transitoria, secondo cui ciascun lavoratore (eccezion fatta per i neogenitori) non può lavorare più del 30 per cento delle aperture domenicali previste a livello territoriale, oltre a quelle previste a livello nazionale. Infine, con il contratto 2011-2013 (in vigore fino a marzo 2015), quest'ultima previsione perde il suo carattere transitorio, ferme restando eventuali intese raggiunte a livello territoriale o aziendale. La terza fonte è la politica del commercio, che pianifica la programmazione degli orari di apertura delle attività commerciali, ovvero se e come il luogo di lavoro può operare nei giorni festivi. Qui il termine di riferimento è costituito dal d.lgs. n. 114/1998 (cd. decreto Bersani), che prevede l'obbligo di chiusura domenicale e festiva, derogabile nelle domeniche del mese di dicembre e in altri otto casi durante il resto dell'anno, per un totale di circa tredici aperture straordinarie. Sono esentati da questo vincolo i centri a economia prevalentemente turistica, come le città d'arte. Su questa base normativa si sono poi aggiunte le leggi regionali sul commercio, dato che il tema rientra fra quelli che la riforma del Titolo V della Costituzione ha indicato di loro competenza esclusiva (l.c. n. 3/2001). La politica del commercio si è quindi sviluppata in maniera eterogenea fino alla fine del 2011, quando la prima legge del governo Monti, la «Salva-Italia» (art. 31, d.l. n. 201/2011), ha sancito la completa liberalizzazione degli orari degli esercizi commerciali, ora potenzialmente aperti a qualsiasi ora del giorno e in qualsiasi giorno della settimana.

### ***2.3. Il processo di regolazione***

Alla luce del quadro normativo, il processo di regolazione delle aperture domenicali e festive negli outlet italiani è approdato a tre possibili esiti, qui ricapitolati insieme al ruolo svolto dalle organizzazioni sindacali.

1) Le aperture straordinarie non sono state permesse, se non in maniera straordinaria, ovvero nei limiti previsti dal d.lgs. n. 114/1998. Ciò è avve-



nuto in un solo caso, al Veneto Designer Outlet, in virtù di quanto stabilito dalle sentenze del Tar Veneto n. 135/2010 e n. 137/2010, e solo fino al 2012, quando la liberalizzazione delle aperture voluta dal governo Monti è entrata in vigore. I ricorsi al Tar erano stati promossi da altre imprese commerciali locali, le quali contestavano le delibere con le quali il Comune di Noventa di Piave aveva concesso le deroghe all'obbligo di chiusura domenicale e festiva, sostenendo che tali atti configurassero episodi di concorrenza sleale a vantaggio dell'outlet stesso. Per il sindacato, la chiusura domenicale dell'outlet era ben accetta, come testimonia il motto della Filcams-Cgil Veneto, «fermiamoci a 12». Tuttavia il ruolo del sindacato in questa vicenda è stato marginale, sia perché la chiusura domenicale era dovuta ai ricorsi presentati da altre imprese, sia perché, una volta calata dall'alto la liberalizzazione, le proteste sindacali non hanno portato a nessun risultato.

II) Le aperture domenicali e festive degli outlet sono state autorizzate per tutto l'anno fuorché in sette occasioni in seguito a una trattativa che ha portato ai contratti collettivi di sito. Ciò è avvenuto nei due outlet in Toscana a partire dal 2004 e in un outlet in Lombardia dal 2007 (Franciacorta Outlet Village)<sup>3</sup>. La negoziazione ha esteso la derogabilità all'obbligo di chiusura *ex d.lgs. n. 114/198*, un'opportunità prevista dal Codice del commercio toscano e lombardo. Le imprese hanno così aumentato il numero delle aperture straordinarie, che i sindacati hanno scambiato con una serie di misure di compensazione a favore dei lavoratori: un turno di riposo domenicale al mese anche per chi lavora normalmente di domenica, un'ulteriore maggiorazione salariale del dieci per cento per il lavoro domenicale, buoni pasto da spendere all'interno dell'outlet, corsi di formazione (non solo sugli aspetti organizzativi e logistici dell'outlet e sulle normative di sicurezza, ma anche in marketing e inglese). I sindacati hanno poi ottenuto tre vantaggi organizzativi. Il primo è il diritto di agibilità sindacale, reso esigibile dall'allestimento di una sezione all'interno del-

<sup>3</sup> Accordo di sito, Valdichiana Outlet Village, 2004; Prima Integrazione accordo di sito, Valdichiana Outlet, 2006; Seconda Integrazione accordo di sito, Valdichiana Outlet, 2008; Accordo di sito, Barberino Designer Outlet, 2008; Accordo di sito, Franciacorta Outlet Village, 2009; Rinnovo accordo di sito, Franciacorta Outlet Village, 2011. Tutti gli accordi di sito, così come gli altri documenti citati (sentenze, articoli di legge, delibere di amministrazioni locali) sono disponibili su richiesta o consultabili in open access all'indirizzo <https://air.unimi.it/handle/2434/165590>, in appendice alla tesi di dottorato a cui questo articolo si ispira.

l'outlet (aperta in fasce orarie a seconda dell'outlet da funzionari sindacali a rotazione fra le sigle) e dalla facoltà di nominare tre rappresentanti per la sicurezza nel luogo di lavoro per tutto l'outlet (le cui attività sono finanziate dall'outlet stesso, fino a 50.000 euro all'anno). Il secondo è la ricomposizione del fronte dei lavoratori, i quali vengono tutti inquadrati in contratti collettivi nazionali rientranti nelle categorie di cui si occupano le federazioni del commercio, evitando la dispersione dovuta ad altre titolarità contrattuali, ad esempio entro il settore tessile, ma soprattutto impedendo il ricorso alle forme contrattuali più precarizzanti come l'associazione in partecipazione. Il terzo è la previsione di un costante monitoraggio dell'occupazione e di regolari incontri fra sindacati e direzione dell'outlet. Occorre poi considerare le prospettive della contrattazione di sito, a partire da quei temi che i rappresentanti sindacali hanno già presentato al tavolo delle trattative. Quello che suscita maggior interesse riguarda la mobilità interna, che si pone l'obiettivo di offrire ai lavoratori una sorta di stabilizzazione professionale, dato che il *turnover* dei tanti punti vendita presenti nell'outlet è alto e, non di rado, chi perde lavoro in un negozio si ritrova a cercarne un altro sempre all'interno della struttura. Benché tale processo di mobilità interna all'outlet sia già presente a livello informale, i sindacalisti sono consci che le imprese non ne auspicano la formalizzazione, la quale metterebbe in dubbio il loro diritto all'ultima parola su chi assumere in negozio. Va infine ricordato che questo e altri sviluppi hanno ricevuto una battuta d'arresto con la liberalizzazione del commercio voluta dal governo Monti a fine 2011. Da allora, la contrattazione di sito ha adottato un orientamento più difensivo, come dimostra la previsione delle sette chiusure previste dai primi accordi di sito, le quali non sono più rispettate, se non a Natale e Capodanno. Ciononostante, l'impianto contrattuale di sito resiste nel tempo, anche perché non è interesse delle imprese demolirlo, considerato che il quadro normativo è in perenne aggiornamento.

III) Le aperture domenicali e festive degli outlet sono state permesse, senza alcuna contropartita per le organizzazioni sindacali né per i lavoratori coinvolti. Ciò è accaduto nei restanti quindici casi secondo tre modalità. La prima è quella in cui il Comune ha autorizzato le deroghe unilateralmente, grazie ai maggiori poteri concessi dalla corrispondente Regione e Provincia insieme alla qualificazione di zona turistica o città d'arte, come avvenuto in Emilia Romagna, in uno dei due outlet presenti in Lombardia (Mantova

Fashion District) e in Piemonte. Altrimenti, è il secondo caso, il Comune ha incontrato le parti sociali, senza però raggiungere un accordo con le stesse, essendo tenuto dalla normativa regionale solo a «consultarle» prima di deliberare, a prescindere dalla loro disponibilità o contrarietà. Tale circostanza si è verificata in Lazio, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia. L'ultima modalità è quella in cui il Comune ha disposto unilateralmente aperture domenicali e festive degli outlet perché, sostanzialmente, non vi era nessuno contrario a tal punto da denunciare le eventuali violazioni dei limiti. Ciò è successo in Campania, Abruzzo, Puglia, Sardegna e Sicilia, tutte regioni in cui alta disoccupazione, in particolare giovanile, e deboli mercati del lavoro rendono ogni occasione di lavoro appetibile, a prescindere dal numero di festività coinvolte.

Ricapitolando, la contrattazione di sito è avvenuta in tre outlet su diciannove grazie a un particolare meccanismo di regolazione contemplato dalla politica del commercio di alcune Regioni. Laddove l'obbligo di chiusura degli esercizi commerciali di domenica è stato affiancato al principio di «flessibilità negoziata», ovvero da concordare con le parti sociali, allora la direzione dell'outlet e i sindacati hanno trovato un accordo per scambiare le maggiori aperture con diritti a favore dei lavoratori e dei loro rappresentanti, configurando un gioco a somma positiva per tutte le controparti coinvolte. Le imprese ci guadagnano, estendendo l'operatività della struttura commerciale al massimo numero possibile di aperture domenicali e festive. I sindacati conseguono notevoli vantaggi organizzativi, ricomponendo la rappresentanza in un contesto di lavoro frammentato. L'inclusione dei lavoratori realizzata con la contrattazione di sito ha favorito la partecipazione dei lavoratori stessi alle attività sindacali – con assemblee talvolta molto partecipate – e si è tradotta in una crescita delle iscrizioni – da rasenti lo zero come in gran parte delle micro-imprese del commercio a circa il 15 per cento della forza-lavoro, cifra non elevata ma superiore a quella di settore, pari al 12 per cento e che pure include le grandi imprese della distribuzione (Feltrin, 2009: p. 169). Restano da valutare i benefici per i lavoratori, per i quali i nuovi diritti vanno di pari passo con altrettanti doveri. Ragionando in termini relativi, il bilancio della contrattazione di sito è di sicuro positivo anche per loro, perché negli outlet sprovvisti di accordo di sito la flessibilità temporale è cresciuta (con l'eccezione, solo temporanea, dell'outlet in Veneto), senza alcuna contropartita. Nelle prossime pagine ci occuperemo di dare un senso compiuto a questi fatti, interpretando la contrattazione di sito

negli outlet prima alla luce delle altre strategie a disposizione del sindacato e poi in relazione alle opportunità e alle resistenze fornite dal contesto circostante il sindacato stesso.

### 3. Le strategie

La contrattazione di sito richiama la funzione sindacale di agente contrattuale all'interno dei luoghi di lavoro. La logica sottostante è quella del «controllo sindacale», inteso come quel contro-potere in azienda che permette lo scambio di diritti e doveri fra le parti. Pur trattandosi di un criterio fondante del sindacalismo occidentale del Novecento (Cella, 2004: p. 61), gli sviluppi odierni delle relazioni industriali sembrano valorizzare altre forme di azione, quasi in una comune fuga dai luoghi di lavoro, verso la mobilitazione insieme alla società civile nel caso del *social movement unionism*, oppure verso la cooperazione istituzionale nel caso della *social partnership unionism* (Baccaro, Haman, Turner, 2003: p. 128). A queste strategie, convinti che la migliore strategia di rivitalizzazione sia quella che ne integra molteplici (Katz *et al.*, 2003), è doveroso guardare proprio ora che, con la liberalizzazione delle aperture degli esercizi commerciali in vigore dal 2012, il quadro normativo ha perso la principale leva negoziale a disposizione del sindacato negli outlet. In altri termini, conflitto e partecipazione possono creare condizioni favorevoli alla ricomposizione della rappresentanza pari a quelle che hanno portato alla contrattazione di sito?

#### 3.1. Il conflitto

Due caratteristiche rendono l'outlet vulnerabile ad azioni di protesta, secondo una logica di *name and shame* collaudata da campagne come la «Clean Clothes Campaign» e per evitare le quali le imprese sono disposte a concessioni sul versante sociale. Primo, l'outlet attrae milioni di visitatori nell'arco dell'anno e gode di una notevole visibilità mediatica. Secondo, reputazione e immagine degli outlet stessi sono elementi critici per le imprese che vi operano, sia per chi li gestisce, che è particolarmente attento alle dinamiche in grado di inficiarne l'immagine di «isola felice», sia per i distributori ivi presenti, consapevoli del rischio di delegittimazione e declassamento a cui sono esposti i propri brand. Gli outlet potrebbero allora fare da cassa di risonanza a diversi tipi di rivendicazioni, anche riguardanti le fasi a monte della «filiera»

come l'approvvigionamento e la manifattura (Seidman, 2007). In tal senso, solo la Filcams-Cgil ha mostrato un certo interesse, discutendo durante il Congresso del 2010 dei legami fra modello di consumo, modello di distribuzione e modello di produzione. Nonostante tale slancio, gli outlet non sono stati teatro di nessuna campagna ispirata alla logica di filiera. Anzi, a dimostrazione di quanto sia arduo costruire solidarietà ad ampio raggio, vari rappresentanti sindacali hanno manifestato il timore che promuovere rivendicazioni di questo tipo dentro gli spazi del consumo ne potrebbe allontanare i consumatori, mettendo a rischio non solo i profitti delle imprese ma anche posti di lavoro.

L'unico fronte di protesta che si è creato negli outlet è stato attorno al tema, molto sentito dai lavoratori, delle aperture domenicali e festive. A livello locale, la Filcams-Cgil, talvolta seguita da Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, da anni organizza scioperi contro le aperture programmate in giorni festivi quali il 25 aprile e il Primo maggio. Tali iniziative hanno coinvolto anche gli outlet: in Piemonte, con scioperi e cortei all'interno dell'outlet stesso nel 2005 e 2006; in Emilia Romagna, Lombardia e Lazio, con presidi e volantaggi. In altri casi però, come in Friuli Venezia Giulia e Abruzzo, ai primi segni di mobilitazione sindacale, parte dei lavoratori ha risposto con diffidenza, esprimendo il timore di possibili ritorsioni o effetti controproducenti. A livello nazionale, sempre la Filcams-Cgil ha lanciato, nel 2011 e poi rilanciato negli anni successivi, la campagna «La festa non si vende», promuovendo incontri di sensibilizzazione in diverse città e alimentando un dibattito sui principali mezzi di comunicazione<sup>4</sup>.

Complessivamente, le strategie sindacali basate sul conflitto hanno avuto un'eco piuttosto limitata negli outlet, sia per il contenuto circoscritto delle rivendicazioni, sia per il riscontro ricevuto, che è stato prevalentemente mediatico e debole fra lavoratori e consumatori dell'outlet stesso. In altri termini, la «cittadella degli acquisti» ancora non è una «piazza» dove ricostruire quel tessuto sociale fatto non solo di momenti di intrattenimento ma anche di battaglie sociali<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Il *Corriere della sera*, con Dario Di Vico, è quello che se ne è occupato di più, da ultimo il 20 settembre 2015, *I negozi aperti e le liberalizzazioni. La sfida culturale che i moderni non possono perdere*. Si potrebbe anche notare che, fra i proprietari di quel giornale, vi sono società – quali la Mittel – molto impegnate proprio nel settore degli outlet.

<sup>5</sup> A onor di cronaca, qualche outlet è stato preso di mira da azioni conflittuali estreme con forti ripercussioni sul suo funzionamento. Si tratta di falsi allarmi bomba che hanno

### 3.2. *La partecipazione*

La strategia sindacale partecipativa che si è sviluppata ai margini dell'outlet – intesa come orientamento collaborativo nei confronti delle controparti, siano esse associazioni delle imprese della distribuzione o amministrazioni locali – ha preso due forme: bilateralità e welfare territoriale.

La bilateralità è presente in quanto gli accordi di sito contengono misure atte a rafforzare a livello territoriale gli enti bilaterali, ovvero quegli organismi congiunti con il compito di fornire ai lavoratori servizi fra cui la previdenza complementare, allestire strumenti adatti per monitorare l'occupazione e garantire il rispetto della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro (Leonardi, 2005). Il senso di tale inclusione sta nel gioco di sponda che si può fare fra l'azione contrattuale nell'outlet e quella a livello provinciale, in un'ottica di diffusione o rafforzamento dei risultati a una platea maggiore di quella presente nel sito produttivo. Tuttavia l'efficacia degli enti bilaterali non è stata né percepita dai lavoratori degli outlet, né in certi casi apprezzata dai funzionari sindacali che vi operano. Laddove manca l'accordo di sito, inoltre, si è notato il possibile effetto di sostituzione alla trattativa stessa, poiché permettere agli enti bilaterali di designare i rappresentanti per la Sicurezza a livello provinciale eliminerebbe un tema dal tavolo che si cerca di aprire.

Il welfare territoriale è uno strumento con il quale i sindacati mirano ad allargare il raggio delle proprie rivendicazioni, avanzando richieste a favore di tutta la cittadinanza, come quelle relative a un fisco più equo e a servizi pubblici di qualità, oppure a favore della parte più vulnerabile della popolazione, soprattutto quella costituita dagli anziani (Colombo, Regalia, 2011). Questo tipo di azione sindacale ha conseguito risultati promettenti proprio in uno dei comuni in cui si trova un outlet, Fidenza, dove gli amministratori locali hanno concordato con le parti sociali varie misure per rispondere ai problemi sociali più urgenti, primi fra tutti quelli dovuti alla recente crisi economica. Al tempo stesso, si ricorda che proprio in quell'outlet il sindacato non è riuscito a rappresentare i lavoratori anche a causa della stessa amministrazione comunale, la quale è diventata città turistica appena prima dell'apertura dell'outlet, attenuando i vincoli legislativi agli orari di apertura delle attività commerciali e, così facendo, rimuovendo la principale posta in palio con la contrattazione di sito.

provocato, oltre a momenti di terrore, l'evacuazione precauzionale dalla struttura commerciale. La condanna verso questi gravi reati è stata unanime.

Complessivamente, la diffusione di strategie sindacali partecipative, basate su organismi congiunti quali gli enti bilaterali o sul suo coinvolgimento locale nella definizione degli standard di assistenza sociale, ha accompagnato l'esclusione del sindacato da luoghi di lavoro innovativi quali l'outlet. Pur non essendo possibile stabilire alcun nesso fra tali circostanze, le stesse potrebbero essere più di una coincidenza ma rivelare una scelta a favore di un maggiore coinvolgimento istituzionale, anche a sacrificio dell'opportunità di radicamento in luoghi di lavoro innovativi, in particolare se questi richiedono un notevole impegno organizzativo.

#### 4. Le strutture

Allarghiamo lo sguardo al contesto in cui si inserisce la contrattazione di sito, con l'obiettivo di comprenderne il potenziale per la ricomposizione della rappresentanza del lavoro insieme alle resistenze. Il sindacato non vive in una sfera di cristallo e, facendosi portavoce di interessi subalterni, interagisce con attori che dispongono di un vantaggio di posizione, quello di possedere alla fonte risorse di potere quali il capitale (le imprese) o l'autorità (lo Stato). Tali interazioni avvengono nella sfera economica e in quella politica, che rileggiamo alla luce della piccola novità introdotta con la rappresentanza del lavoro a livello di sito.

##### 4.1. Il sistema economico

L'outlet è una realtà produttiva innovativa per via della compresenza di una pluralità di imprese commerciali, molte delle quali sono micro-imprese. Ognuna è formalmente indipendente dall'altra, ma di fatto sono tutte unite nella condivisione di alcuni interessi, in questo caso l'attrazione dei consumatori e la gestione in comune di servizi come le pulizie e la sicurezza. Tali caratteristiche si rispecchiano nella categoria «sito produttivo» e rientrano, in senso più ampio, in quel filone della letteratura che si concentra sui contesti lavorativi «multi-employers», sia nella manifattura (Piotto, 2002) sia sempre di più nei servizi, dove i riflettori sono puntati su aeroporti, call-centres e ospedali (Marchington *et al.*, 2004). A ben vedere, l'outlet invero un caso pressoché «puro» di sito, visto che le tante imprese presenti al suo interno sono piuttosto simili fra di loro. Ritroviamo poi nell'outlet anche elementi che contraddistinguono il *lean retailing*, ovvero la piena integrazione

fra sfera della distribuzione e della produzione (Abernathy *et al.*, 1999). Se infatti la tradizionale distinzione fra produttori e distributori si assottiglia – con i primi sempre più nei panni dei secondi e viceversa – l’outlet stesso è tanto un luogo di consumo quanto il terminale di una filiera le cui componenti vanno rintracciate lungo le «global value chain» (Lakhani *et al.*, 2013). Ne è una prova la grande diffusione negli outlet dello strumento dell’affiliazione commerciale, noto come *franchising*, che circoscrive l’autonomia imprenditoriale di chi dirige di persona il punto vendita, lo *store manager*, per via di direttive impartite dai manager che invece curano la commercializzazione del *brand*.

In sostanza, l’outlet è un chiaro caso di riorganizzazione produttiva in senso post-fordista, la cui manifestazione più nitida consiste nella frammentazione delle imprese sia in senso orizzontale – all’interno di un «sito» – che verticale – lungo la «filiera». Tale cambiamento non è neutro per le relazioni di lavoro che avvengono in quelle imprese, ma interviene nelle dinamiche di potere che legano gli attori che ne fanno parte. Per chi detiene il capitale, la trasformazione diventa opportunità di ri-razionalizzazione delle attività produttive, nello spirito della «distruzione creatrice» di Schumpeter. Per chi possiede solo la forza-lavoro, invece, tale trasformazione è la minaccia dell’apparente scomparsa dell’interlocutore con cui regolare le proprie condizioni di lavoro, a fronte di una logica vissuta come *divide et impera*. Il compito della rappresentanza del lavoro diventa allora quello di ricomporre i frammenti e l’outlet mette a disposizione entrambe le possibilità: la «contrattazione» di sito, che fa leva sulla proprietà del luogo materiale in cui avviene l’attività lavorativa; la contrattazione di filiera, che fa leva sulla proprietà dal «marchio» per cui avviene l’attività lavorativa. Delle due possibilità, come abbiamo visto, solo la prima si è tradotta in realtà, mentre la seconda è rimasta incompiuta e, anzi, l’outlet ne ha rivelato gli effetti dirompenti sulle filiere esistenti. Per rendersene conto, basti pensare alle insidie che un format commerciale come l’outlet pone alla produzione Made in Italy. Primo, puntando sulle grandi quantità ed essendo promosso da investitori che si muovono su scala internazionale, l’outlet non favorisce l’instaurarsi di legami con le piccole imprese tipiche del tessuto produttivo italiano (Ciappei, Sani, 2006: p. 218). Secondo, contenendo esclusivamente punti vendita monomarca, l’outlet tende ad alimentare una concorrenza di basso profilo fra le imprese, perché elimina il ruolo di intermediazione che nel commercio è svolto dai negozianti indipendenti, professionisti che possono



qualificare il mercato riconoscendo e selezionando i propri fornitori in base alla qualità del prodotto che poi venderanno.

L'importanza di questo nesso fra attività distributive e produttive è stato colto, in riferimento al caso italiano, dai più importanti studiosi di strategia aziendale (Porter, 1990 riedito poi nel 2008: pp. 184-185) e di distretti industriali (Becattini, Sforzi, 2002: p. 163). Ciononostante, le ripercussioni dell'outlet sull'ambiente circostante sono state pressoché totalmente sottovalutate. Solo laddove il sindacato ha preso parte al processo di regolazione, allora gli attori coinvolti hanno sperimentato logiche di azione all'insegna dello sviluppo locale. È questo il caso degli outlet in Toscana, dove sindacato, imprese e amministrazione locale hanno promosso la filiera produttiva locale, costituendo alleanze *ad hoc* come la Siptov («Sistema integrato di promozione del territorio e dei prodotti tipici all'interno del Toscana Outlet Village»). Trattandosi dell'eccezione, il rischio paventato dagli outlet consiste nella divergenza fra competitività territoriale e competitività delle imprese. La logica imprenditoriale che si va affermando non è infatti all'insegna del profitto ma della rendita, i cui ispiratori sono grandi banche, fondi di investimento e, perlomeno nella fase iniziale, immobiljaristi locali (Caruso *et al.*, 2011: pp. 87-88).

#### 4.2. Il sistema politico

Ogni outlet presente in Italia si trova in un comune di piccole dimensioni, i cui amministratori locali sono alle prese con la spinosa questione delle risorse, tanto che i tentativi per risolverla assorbono storicamente gran parte dei loro sforzi (Della Porta, 1999: pp. 227-232). Ciò è ancor più vero oggi, con casse comunali in sofferenza per la riduzione dei trasferimenti da parte dello Stato centrale, la crisi economica e le crescenti pressioni sulla spesa derivanti dall'invecchiamento demografico della popolazione. Sulla carta, l'outlet fornisce una piccola risposta a ciascuna di queste sfide. Alle difficoltà finanziarie di breve periodo, perché l'outlet porterebbe le entrate necessarie per fornire i servizi senza doverne aumentare le tariffe. Alle difficoltà occupazionali, per il fatto che l'outlet crea in loco tra i cinquecento e i mille posti di lavoro, una parte dei quali può essere riservata alle persone residenti nel comune. Infine l'outlet arginerebbe il pericolo di declino urbano perché, grazie agli interventi imposti ai suoi promotori e rivolti alla riqualificazione (solitamente il rifacimento della piazza principale) e al rinnovamento urbano (incluso il finanziamento a iniziative culturali promosse da associazioni

locali), migliorerebbe la vivibilità dell'intero paese, leva determinante per trattenere i residenti attuali e catturarne di nuovi. Trovano invece ben poca risonanza le voci contrarie all'outlet, le quali lo ritengono un «non luogo» di ultima generazione e fattore di abbandono, desertificazione e *sprawl* urbano, per certi versi assimilabile a un processo di «americanizzazione».

Con queste premesse, è evidente che l'amministrazione locale adopera i mezzi a sua disposizione per attrarre i promotori di un outlet. Il più semplice, riscontrato sul campo, è la garanzia di un rapido adempimento delle necessarie procedure amministrative e burocratiche. Vi è poi la possibilità di rendere meno gravoso il carico impositivo (tassa rifiuti e, in passato, Ici), intervenendo marginalmente sulle aliquote entro cui inserire le grandi strutture di vendita. Resta infine da quantificare il valore da attribuire al titolo di città turistica, spesso raggiunto in concomitanza con l'arrivo di un outlet e che ha portato con sé l'esenzione dall'obbligo di chiusura domenicale degli esercizi commerciali. La convergenza di interessi fra amministrazioni locali e outlet è dunque lampante e apre il campo a diverse interpretazioni: se nella peggiore delle ipotesi troviamo il pericolo di «scambi occulti» (Della Porta, 1992) e nella migliore un progetto di sviluppo locale, più realisticamente l'indagine ha evidenziato l'assenza di alternative – vera o percepita – che gli amministratori locali hanno a disposizione per reperire risorse, tanto più che le stesse possono essere intercettate da un comune limitrofo.

Anche qui allora, ragionando in termini più astratti, si nota che l'innovazione introdotta dal nuovo format commerciale non è neutra ma incide profondamente sul rapporto di potere fra le parti che compongono le relazioni di lavoro. A monte, vi ritroviamo ancora la logica di *divide et impera* che consente al capitale di sfuggire dal controllo della rappresentanza del lavoro, la quale si ritrova di fronte un attore pubblico con competenze ridotte e capacità limitate, di sicuro non attrezzato a confrontarsi con gli interessi di chi può investire nei nuovi spazi del consumo. L'unilateralità della regolazione del lavoro che di norma avviene negli outlet esalta tali asimmetrie di potere e riproduce nel settore della distribuzione, sulla carta protetto dalla concorrenza internazionale in quanto non si può esportare un luogo di consumo, una logica di *regime competition* (Streeck, 1998). Non per caso, il coinvolgimento del sindacato tramite la contrattazione di sito è avvenuto solo laddove un'istituzione sufficientemente centralizzata – la Regione – ha mantenuto il controllo della politica del commercio, coordinandone il decentramento.

## 5. Conclusioni

La contrattazione di sito negli outlet contribuisce a chiarire gli scenari per la rivitalizzazione del sindacato in Italia. Nel sistema di relazioni industriali italiano le parti sociali svolgono un ruolo rilevante, dimostrato tuttora, secondo le rilevazioni dell'Euro, dal discreto tasso di densità sindacale, intorno al 35 per cento, e di copertura della contrattazione collettiva, intorno all'80 per cento. Tuttavia l'eventualità che tale sistema passi da «organizzato» a «disorganizzato», ovvero non coordinato dalle parti sociali, è non solo logicamente plausibile, ma per certi versi prevedibile, alla luce delle trasformazioni attraverso le quali sono passate negli ultimi decenni le relazioni industriali dei paesi occidentali. Tale scenario è indicato da quegli studiosi che mettono in risalto i fattori di convergenza – una vera e propria *«race to the bottom»* – verso un modello di capitalismo neoliberista di stampo anglosassone (Streeck, 2011), ma è ridimensionato da chi distingue, fra diversi tipi di capitalismo, quelli con più o meno resilienza istituzionale (Hall, Soskice, 2001). Il dibattito si arricchisce grazie ai banchi di prova empirici. Uno dei più battuti riguarda la Germania, paese storicamente caratterizzato da un robusto coordinamento delle relazioni industriali ma ora attraversato da disorganizzazione, de-collettivizzazione e de-sindacalizzazione (Hassel, 1999). Un altro vertice intorno al corporativismo (Regini, 2003), di cui si è segnalata la persistenza delle forme insieme alla trasformazione dei contenuti, sempre più distanti dagli scopi originari (Baccaro, 2014). Lo studio della regolazione del lavoro negli outlet in Italia fornisce un piccolo contributo a questi filoni della letteratura.

L'evidenza riassunta in queste pagine indica che l'azione unilaterale delle imprese è la prassi in sedici delle diciannove strutture sotto esame. Tale risultato introduce elementi di «disorganizzazione» nel sistema di relazioni industriali, accreditando la tesi per cui la rappresentanza del lavoro non regge la sfida posta dalla frammentazione del processo produttivo. Tale sfida appare ancora più minacciosa poiché è accompagnata dalla parallela frammentazione delle politiche del lavoro, come dimostra il decentramento delle politiche del commercio che, in certi casi, ha lasciato piccole amministrazioni locali in balia di grandi investitori globali. Gli accordi di sito realizzati in tre outlet dimostrano però che la sfida non è inesorabilmente persa e che, in ogni caso, il problema non risiede negli strumenti a disposizione della rappresentanza del lavoro. La contrattazione collettiva, infatti, dimostra un e-

levato grado di adattabilità alle trasformazioni dell'organizzazione produttiva. Semmai, il problema risiede negli equilibri di potere che ogni innovazione mette in discussione e che solo il quadro normativo può bilanciare. Quando è stato fatto, grazie a un attore pubblico sufficientemente centralizzato a supporto del principio di «flessibilità negoziata» della regolazione del lavoro, le parti sociali hanno raggiunto nuovi compromessi, affiancando l'innovazione produttiva presente nell'outlet con l'innovazione regolativa presente nel contratto di sito. In mancanza di un quadro normativo a sostegno di soluzioni negoziali, circostanza diffusa dalla liberalizzazione del commercio del 2011, la domanda a cui bisogna rispondere riguarda se e come le alternative a disposizione del sindacato – strategie conflittuali e partecipative – siano capaci di creare le condizioni per arrivare a un risultato simile. La contrattazione di sito illustra quindi un possibile scenario per la rivitalizzazione del sindacato e delle relazioni industriali, ma la sua realizzazione è ancora tutta da costruire.

### Riferimenti bibliografici

- Abernathy F., Dunlop J., Hammond J., Weil D. (1999), *A Stitch in Time. Lean Retailing and the Transformation of Manufacturing. Lessons from the Apparel and Textile Industries*, New York, Oxford University Press.
- Baccaro L. (2014), *Similar Structures, Different Outcomes. The Surprising Resilience of Corporatist Policy-Making in Europe*, in *Review of Keynesian Economics*, vol. 2, n. 2, pp. 207-233.
- Baccaro L., Carrieri M., Damiano C. (2003), *The Resurgence of the Italian Confederal Unions. Will it Last?*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 1, pp. 43-59.
- Baccaro L., Haman K., Turner L. (2003), *The Politics of Labour Movement Revitalization. The Need for a Revitalized Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 1, pp. 119-133.
- Becattini G., Sforzi F. (a cura di, 2002), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Caruso L., Cordella G., Pennati D. (2011), *Trasformazioni urbane e rendita immobiliare*, in S. Tosi, T. Vitale (a cura di), *Piccolo nord. Scelte pubbliche e interessi privati nell'Alto milanese*, Milano, Bruno Mondadori, pp. 87-121.
- Cella G.P. (2004), *Il sindacato*, Bari, Editori Laterza.

- Ciappei C., Sani A. (2006), *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze, Firenze University Press.
- Colombo S., Regalia, I. (2011), *Sindacato e welfare locale. La negoziazione delle politiche sociali in Lombardia nel primo decennio degli anni Duemila*, Milano, Franco Angeli.
- Conferenza di organizzazione Cgil (2008), *Il territorio, la centralità del lavoro e della condizione sociale per riprogettare il Paese, per una rinnovata confederalità*, in Supplemento al n. 1 di *Rassegna sindacale*.
- Della Porta D. (1992), *Lo scambio occulto: casi di corruzione politica in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Della Porta D. (1999), *La politica locale*, Bologna, Il Mulino.
- Dorigatti L. (2014), *Le strategie di rilancio organizzativo in Germania*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, vol. 3, pp. 111-132.
- Feltrin P. (2009), *La rappresentatività dei sindacati ieri e oggi*, in *Formazione e Lavoro*, n. 1, pp. 159-174.
- Frege C., Kelly J. (2004, a cura di), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Hall P., Soskice D. (2001, a cura di), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Hassel A. (1999), *The Erosion of the German System of Industrial Relations*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n. 3, pp. 483-505.
- Heery E. (2001), *Learning from Each Other. A European Perspective on American Labor*, in *Journal of Labor Research*, vol. 22, n. 2, pp. 307-319.
- Katz H., Batt R., Keefe J. (2003), *The Revitalization of the Cwa. Integrating Collective Bargaining, in Political Action, and Organizing*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56, n. 4, pp. 573-589.
- Katz H., Lee W., Lee J. (2004, a cura di), *The New Structure of Labor Relations. Tripartism and Decentralization*, Ithaca, Cornell University Press.
- Lakhani T., Kuruvilla S., Avgar A. (2013), *From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n. 3, pp. 440-472.
- Leonardi S. (2005), *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato?*, Roma, E-diesse.
- Marchington M., Grimshaw D., Rubery J., Willmott H. (2004, a cura di), *Fragmenting Work. Blurring Organisational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press.

- Mattiacci A., Ceccotti F. (2008), *Innovazione commerciale e comportamenti d'acquisto: la dinamica dei Factory Outlet Centre in Italia*, in *Finanza, marketing e produzione*, n. 4, pp. 5-40.
- McKinsey Global Institute (1997), *Removing Barriers to Growth and Employment in France and Germany*, Frankfurt-Paris-Washington, McKinsey and Company.
- Milkman R. (2006), *L.A. Story: Immigrant Workers and the Future of the Labor Movement*, New York, Russell Sage Foundation.
- Pilat D. (1997), *Regulation and Performance in the Distribution Sector*, *Oecd Economics Department Working Papers n. 180*, OCDE/GD(97)145.
- Piotto I. (2002), *La fabbrica «multisocietaria» e i problemi di relazioni industriali. Il caso del «comitato di sito» nello stabilimento Iveco di Brescia*, in S. Negrelli, A. Pichierri (a cura di), *La regolazione concertata dell'economia fra globale e locale*, Milano, Franco Angeli.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, in *Harvard Business Review*, marzo-aprile, poi riedito in Id., *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press, 2008.
- Porter M. (2008), *On Competition*, Boston, Harvard Business School Press.
- Regalia I. (2012), *Italian Trade Unions. Still Shifting between Consolidated Organizations and Social Movements?*, in *Management Revue*, vol. 23, n. 4, pp. 386-407.
- Regini M. (2003), *Tripartite Concertation and Varieties of Capitalism*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 3, pp. 251-263.
- Seidman G. (2007), *Beyond the Boycott. Labor Rights, Human Rights and Transnational Activism*, New York, Russell Sage.
- Senfleben-König C. (2014), *Product Market Deregulation and Employment Outcomes. Evidence from the German Retail Sector*, *SFB 649-13 Discussion Papers*, Humboldt University, Germany.
- Streeck W. (1998), *The Internationalisation of Industrial Relations in Europe. Prospects and Problems*, in *Politics and Society*, vol. 26, n. 4, pp. 429-459.
- Streeck W. (2011), *The Crisis of Democratic Capitalism*, in *New Left Review*, n. 71, pp. 5-29.

ABSTRACT

*La contrattazione di sito è una risposta innovativa alle sfide poste alla rappresentanza del lavoro dalla frammentazione delle attività produttive. La dimostrazione arriva dagli outlet in Italia, dove alla figura tradizionale del datore di lavoro, qui il commerciante, si aggiunge quella di chi detiene e gestisce la proprietà della struttura in cui si svolge l'attività lavorativa, qui la direzione dell'outlet. L'articolo approfondisce il caso in tre fasi. Primo, individua le condizioni necessarie per la realizzazione della contrattazione di sito, a partire dalla regolazione del tema cruciale delle aperture domenicali. Secondo, discute le alternative a disposizione del sindacato per arrivare a risultati simili, prendendo in considerazione sia le strategie conflittuali che quelle partecipative. Terzo, inquadra tale sperimentazione nel contesto economico e politico. Nel complesso, l'analisi problematizza uno degli scenari possibili per la rivitalizzazione del sindacato e delle relazioni industriali in senso lato.*

SITE-LEVEL BARGAINING WITHIN FACTORY OUTLET MALLS:  
AN ITALIAN-STYLE REVITALIZATION SCENARIO?

*Bargaining at the site level constitutes an innovative answer to the challenges posed by productive fragmentation to workers' representation. Evidence is brought by Factory Outlet Malls in Italy, where unions' interlocutor is the property owner of the mall, rather than the legal employers, the tenant shopkeepers. This article develops the case in three steps. First, it identifies the conditions underlying site-level bargaining, here the exemptions from Sunday shop closures to be negotiated. Second, it discusses union strategies to reach this goal, including mobilization and partnership. Third, it frames such bargaining innovation within the broad economic and political context. Overall, the analysis provides further food for thought for the debate about the revitalization of unions and, to some extent, industrial relations.*





## Via dall'iceberg. Anatomia di un processo di innovazione dell'azione sindacale

Andrea Bellini, Alberto Gherardini\*

### 1. Dalla rivitalizzazione all'innovazione dell'azione sindacale

Quello della crisi della rappresentanza e dell'azione sindacale è un tema ben presente nella letteratura sulle relazioni industriali (al riguardo, cfr. tra gli altri Streeck, 2009; Baccaro, Howell, 2011; Crouch, 2012). Da un lato, la globalizzazione dei mercati ha accresciuto il potere dei datori di lavoro, rafforzandone la possibilità di optare per una strategia di *exit* dalla cornice delle relazioni industriali (Kochan *et al.*, 1984); dall'altro lato, le teorie manageriali legate alla gestione delle risorse umane hanno rafforzato la contrattazione individuale, per cui il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi si ridimensiona (Boxall, Macky, 2009). L'intensità e la rapidità del declino delle relazioni industriali dipende peraltro dalle caratteristiche istituzionali delle varie economie. Nelle *liberal market economies* il fenomeno è di lungo corso e già a regime, mentre nelle *coordinated market economies* o nelle *mixed market economies* la portata è più ridotta, anche se i segnali sono oltremodo consistenti. In particolare, oltre a fenomeni di deroga da parte delle imprese, di riduzione delle forme di concertazione a livello centrale e di contrazione del numero degli iscritti ai sindacati, anche nei paesi «più coordinati» si registra una minore sensibilità da parte dei governi verso il ri-bilanciamento del potere tra imprese e lavoratori.

Infine, l'indebolimento delle relazioni industriali ha anche una matrice culturale. Il luogo di lavoro, infatti, assume sempre meno valore nella costruzione dell'identità individuale e collettiva a vantaggio di altre sfere sociali (Piore, Safford, 2006). Ne consegue una maggiore difficoltà dei sindacati a rigenerare e rafforzare la propria base costituente.

Nonostante i vincoli istituzionali e culturali, i tentativi di rivitalizzare il

\* Andrea Bellini e Alberto Gherardini sono assegnisti di ricerca presso il Dipartimento di scienze politiche e sociali (Dsps) dell'Università di Firenze.

ruolo dei sindacati e delle relazioni industriali nel loro complesso sono estremamente diffusi. Da anni, le organizzazioni dei lavoratori cercano di invertire la tendenza al calo del numero di iscritti e accrescere la propria efficacia nella contrattazione, non soltanto attraverso il rinverdimento di repertori d'azione tradizionali, ma anche sperimentandone di nuovi (in proposito, cfr. Carrieri, 2003; Frege, Kelly, 2004; Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013; Tapia *et al.*, 2015). Si tratta di una varietà di pratiche con differente portata innovativa: dalla semplice adozione di nuovi strumenti di comunicazione (per esempio, i social media), a modalità di azione più originali, come l'*organizing*, le campagne e le reti internazionali di solidarietà. Se le prime introducono innovazione di processo, le seconde ambiscono a realizzare cambiamenti più radicali, come l'allargamento della base di rappresentanza agli *outsiders* o la costruzione di coalizioni con la società civile (Ong, movimenti sociali, reti di lavoratori, partiti ecc.), a vantaggio di forme negoziali su temi non direttamente riconducibili alle relazioni industriali, come le azioni a favore del salario sociale e della parità di genere.

Il successo della sperimentazione dei nuovi repertori d'azione dipende fortemente dalle caratteristiche del contesto e delle stesse organizzazioni sindacali. Nel caso dell'*organizing*, per esempio, Frege e Kelly (2004) sostengono che questo approccio sia più facilmente conciliabile con una bassa densità sindacale e una contrattazione decentrata, tratti più tipici delle *liberal market economies*. Al contrario, nei contesti caratterizzati da un maggiore coordinamento, si registra una più elevata propensione ad accordi «politici» centralizzati.

Questo schema rappresenta bene il caso italiano negli anni novanta, quando il frequente ricorso alla concertazione a livello nazionale aveva portato molti benefici per l'azione sindacale (Baccaro *et al.*, 2003). Con gli anni duemila, l'adozione di strategie competitive tra le principali sigle sindacali e la minore propensione al dialogo dei governi hanno inciso negativamente sulla diffusione di tali pratiche. La difficoltà a proseguire per la strada maestra dei grandi patti sociali, unita alla contrazione della base sindacale e alla problematicità del rinnovo dei contratti collettivi, ha indotto a cercare spazi di sperimentazione di strategie di rivitalizzazione. Da un lato, in effetti, i sindacalisti più giovani spingono a tentare pratiche nuove, almeno per l'Italia, come l'*organizing* e il *campaigning*; dall'altro, alcune frange sindacali cercano di costruire coalizioni con i movimenti sociali e le organizzazioni della società civile, con l'obiettivo di estendere il proprio potere negoziale. Altri

esperimenti riguardano invece forme di contrattazione di secondo livello che scambiano aumenti salariali legati alla produttività con forme di welfare aziendale.

La possibilità che queste sperimentazioni si consolidino, tuttavia, non dipende unicamente da fattori istituzionali, ma anche dalla capacità della leadership sindacale di promuovere il cambiamento organizzativo. Tale capacità si può sviluppare su più livelli. Il tentativo di allargamento delle coalizioni tra sindacati e altri attori sociali procede, per esempio, su un piano di legittimazione politico-sindacale centralizzato. Al contrario, le pratiche per l'estensione della *membership* o la sperimentazione di nuove modalità di contrattazione si confrontano maggiormente con la capacità di superare le resistenze organizzative a livello territoriale. In entrambi i casi, l'imprenditorialità istituzionale si configura peraltro come motore della rivitalizzazione delle organizzazioni, specialmente per la capacità di ottenere risorse economiche e politiche e di mobilitare la base sindacale ed extra-sindacale (Frege, Kelly, 2004). Adottando questa prospettiva, si può certo sostenere che le iniziative *top-down* dispongono di maggiori risorse che non quelle *bottom-up*, in cui a giocare il ruolo di imprenditori istituzionali sono i quadri sindacali più periferici all'organizzazione.

Un ostacolo con cui gli imprenditori istituzionali devono confrontarsi è del resto la resistenza al cambiamento, tipica di tutte le organizzazioni. Non si tratta tanto di superare culture organizzative tradizionali, quanto di riuscire a modificare l'agenda di un'organizzazione altamente strutturata. Si pensi alla pratica dell'elezione delle Rsu, ovvero a una delle attività che scandisce la vita di un sindacato. Come per le elezioni politiche, la competizione per le Rsu individua vincitori e vinti, introducendo così meccanismi ulteriori di valutazione dei rappresentanti sindacali rispetto per esempio alla capacità di negoziare buoni accordi o di reclutare nuovi iscritti. Si tratta inoltre di un momento cruciale sul piano sostanziale, in quanto sancisce il radicamento dei sindacati nelle imprese (più grandi), in termini sia di consolidamento della *membership* interna sia di capacità di influenza sulle strategie aziendali. D'altra parte, questo stesso istituto, pur così importante, può essere un freno ai processi di innovazione. Lo sforzo organizzativo richiesto periodicamente a ciascuna sigla sindacale per garantirsi un numero crescente di rappresentanti nelle Rsu crea infatti incentivi perversi alla sindacalizzazione degli *outsiders* o a interventi di contrattazione più avanzati, che mirano a scambiare, nel tempo, risorse tra impresa e lavoratori.

Alla difficoltà di imporre un'agenda innovativa nell'ambito di routine consolidate si aggiungono i vincoli organizzativi e personali. Le strategie di rivitalizzazione volte a produrre cambiamenti organizzativi persistenti devono infatti confrontarsi con ostacoli provenienti sia dall'interno sia dall'esterno delle organizzazioni (Meyer *et al.*, 1990). L'introduzione di cambiamenti organizzativi più radicali – cosiddetti «di secondo ordine» (Burke, Litwin, 1992) – richiede uno sforzo intenso che presuppone il possesso di abilità comunicative, coesive e di leadership. La letteratura di matrice manageriale-organizzativa ha contribuito in modo significativo a questo filone di studi (al riguardo, cfr. per esempio Goleman, 1998). Di recente, Kotter e Rathgeber (2005) hanno usato la metafora della colonia di pinguini su un iceberg che si sta sciogliendo per identificare le tappe necessarie a un pinguino marginale alla colonia (Fred) per convincere gli altri ad avviare una strategia di cambiamento. A tal fine, Fred ha bisogno di creare un «senso di urgenza» rispetto alla necessità del cambiamento e all'importanza di agire tempestivamente, di costituire un gruppo coeso di promotori del cambiamento, di sviluppare una strategia di cambiamento efficace (nel caso, spostarsi su un altro iceberg), di adottare una strategia comunicativa capace di rimuovere le resistenze e di motivare i membri alla partecipazione attiva. Infine, Fred e i suoi compagni si trovano nella necessità di istituzionalizzare una cultura del cambiamento, in modo da rendere l'organizzazione capace di adattamenti continui. Il cambiamento non è dunque frutto di strategie pertinenti, quanto di un'azione organizzata rivolta al superamento delle resistenze al cambiamento stesso, ovvero dei tentativi di rimandare, rallentare o impedire l'adozione di innovazioni organizzative (Ansoff, McDonnell, 1990). Per comprendere le difficoltà del cambiamento si deve quindi fare riferimento alle molteplici «fonti di resistenza», che possono presentarsi in più stadi (nella formulazione della strategia come nella sua implementazione). Nell'ormai classico *Inertia and Transformation*, Rumelt (1994) ne identifica cinque, che definisce come «frizioni inerziali»: i) una percezione distorta dell'organizzazione e del contesto in cui opera; ii) una debole motivazione al cambiamento; iii) la difficoltà di individuare strategie di cambiamento praticabili; iv) una impasse «politica», causata da rendite di posizione, interessi confliggenti, credenze discordanti o valori radicati; v) l'incapacità di agire, dovuta a un deficit di leadership, a routine consolidate o a problemi inerenti all'azione collettiva.

Se la sostenibilità dei cambiamenti organizzativi è di solito associata ad azioni dirimenti o all'emergere di una leadership, individuale o collettiva,

la loro probabilità di successo è spesso condizionata anche da altri fattori, come la coerenza tra la nuova cultura organizzativa e lo *status quo* (Fox-Wolfgramm *et al.*, 1998) e la sintonia tra le strategie proposte e i vincoli istituzionali posti dal contesto esterno (Sastry, 1997).

In altre parole, cambiare le organizzazioni può risultare difficile anche in presenza di una leadership riconosciuta e in condizioni di evidente instabilità e rischio per l'organizzazione stessa, come nel caso della resistenza alla migrazione dei pinguini da un iceberg che si sta sciogliendo.

In questa prospettiva, il presente contributo analizza una pratica di innovazione dell'azione sindacale a livello territoriale. Il mancato successo dell'iniziativa è qui utilizzato per portare alla luce i fattori istituzionali, culturali e idiosincratici di ostacolo al cambiamento. Riteniamo infatti che l'analisi dei fattori di insuccesso di un intervento sia tanto importante quanto la presentazione di buone pratiche per poter comprendere la più generale difficoltà di rinnovamento di un'organizzazione. Nello specifico, tratteremo del tentativo di introdurre pratiche organizzative e negoziali inclusive in un centro commerciale della Toscana.

## 2. L'innovazione possibile

Quello che presentiamo in queste pagine è un caso di innovazione «dal basso» dell'azione sindacale, promossa cioè da una struttura territoriale con l'intento di estendere l'esperienza ad altre realtà in caso di successo. L'iniziativa nasce nel 2013 come un progetto pilota finalizzato ad acquisire informazioni utili a mettere a punto pratiche organizzative e negoziali innovative. Il caso in oggetto è costituito, come anticipato, da un centro commerciale di medie dimensioni con sede in Toscana. L'approccio adottato è quello della «ricerca-azione» e, come tale, prevedeva un'attività articolata in più fasi: alla realizzazione di un *focus group* a carattere esplorativo con un gruppo ristretto di quadri e delegati sindacali ha fatto seguito una *survey* condotta sui lavoratori del centro, che a sua volta avrebbe dovuto fornire indicazioni per preparare proposte concrete per lo sviluppo di un sistema di relazioni sindacali a livello di centro commerciale. Elemento qualificante dell'iniziativa, in una prospettiva, appunto, di ricerca-azione, l'attività di somministrazione del questionario, con interviste dirette condotte da un rilevatore nel luogo di lavoro o nell'area circostante, aveva l'obiettivo latente di avvi-

cinare i lavoratori, stimolarne la riflessione su alcuni temi sensibili e sullo stesso ruolo del sindacato e innescare così un processo di costruzione di fiducia. Obiettivo ultimo era invece quello di preparare il terreno a una contrattazione «di sito», cui agganciare eventualmente una contrattazione *ad hoc* a livello territoriale e/o un'attività di negoziazione diretta, anche informale, con il governo locale. Nell'idea dei promotori del progetto, la contrattazione di sito rappresentava una forma negoziale complementare (o sostitutiva) della contrattazione di secondo livello, che in quanto tale avrebbe potuto dare un contributo significativo al miglioramento della qualità della vita di *tutti* i lavoratori del centro.

L'iniziativa trova nell'area territoriale in cui ha sede il centro alcune precondizioni di contesto, tali da agevolarne l'avvio e lo sviluppo. Tra di esse, vi è anzitutto il fatto che l'area in questione si caratterizza per una radicata subcultura politica «rossa» (sul concetto di «subcultura politica territoriale», cfr. Trigilia, 1981), cui è associata la presenza di sindacati forti e governi locali *pro-labour*, i quali, insieme, si sono fatti promotori di meccanismi inclusivi di *policy-making*, che implicano la «condivisione dello spazio politico» (su questo concetto cfr. Crouch, 1993) e relazioni cooperative tra gli attori. Si tratta di pratiche di matrice neocorporativa, cosiddette di «meso» e «micro-concertazione» (in proposito cfr. Regini, Sabel, 1989; Regini, 1991 e 2000), in cui si è realizzata una forte e stabile cooperazione interistituzionale, da cui ha avuto origine una fitta rete di accordi, formali e informali, tra partiti politici di centrosinistra, sindacati, associazioni datoriali e imprese cooperative (Bagnasco, Trigilia, 1985).

Un esempio di questo tipo di pratiche è rintracciabile anche in tempi relativamente recenti nel settore terziario. Proprio in Toscana, un accordo del 2010 tra le organizzazioni sindacali e le associazioni del commercio, del mondo cooperativo e dei consumatori fissava delle limitazioni a orari di apertura e aperture domenicali nell'area vasta di Firenze-Prato-Pistoia, rinviando alla concertazione con i comuni la disciplina delle deroghe.

Il contesto, dunque, gioca in quest'area un ruolo abilitante rispetto a iniziative a carattere volontaristico degli attori delle relazioni industriali. Sempre in Toscana, del resto, si sono avute alcune tra le più significative esperienze di contrattazione «di sito» in senso proprio – per la cui analisi si rimanda tuttavia all'articolo di Gasparri in questo numero della rivista (pp. 19-40) – che hanno interessato i *factory outlets* di Barberino, in provincia di Firenze (2005 e 2008), e Valdichiana, in provincia di Arezzo (2004, 2006 e 2008).

Un altro fattore di contesto favorevole, nella prospettiva di un'azione orientata alla «regolazione» del lavoro, in un settore caratterizzato da una elevata concorrenza, è dato dal ruolo che nel territorio giocano le imprese cooperative della grande distribuzione organizzata. Nel caso in esame, in particolare, il principale negozio del centro commerciale, l'immobile che ospita il centro stesso e l'area su cui esso sorge sono di proprietà di una cooperativa, la quale ha nella responsabilità sociale, nella solidarietà e nella partecipazione i suoi valori fondativi. Tale cultura organizzativa ha peraltro trovato conferma nel recente rinnovo dell'accordo aziendale, che ha altresì riaffermato l'impegno della cooperativa a limitare il numero di aperture domenicali e festive.

La stessa configurazione dei centri commerciali, in generale, sembra poter offrire un terreno fertile per la sperimentazione di nuove modalità organizzative, che vadano oltre il luogo di lavoro e il settore economico (cfr. Béroud, Yon, 2011). Si tratta in effetti di luoghi paragonabili a «contenitori» di attività tra loro fortemente eterogenee per dimensione, forma giuridica, cultura aziendale e stile manageriale, inserite appunto in un contesto comune, che genera opportunità e criticità condivise. Quali luoghi di lavoro, poi, presentano un'elevata segmentazione della forza lavoro, cui è associata una marcata differenziazione delle tutele, alla luce del riferimento a diversi contratti nazionali e della limitata copertura della contrattazione aziendale. In tal senso, è possibile guardare a essi come a «laboratori sociali», in cui la varietà dei caratteri del mercato del lavoro è riprodotta in scala, in un luogo circoscritto, ma (in gran parte) aperto e accessibile in quanto luogo che tiene insieme le dimensioni del lavoro e del consumo.

Ulteriori indicazioni, al riguardo, vengono dai risultati della ricerca svolta nell'ambito del progetto (cfr. Bellini, Gherardini, 2015). Ciò che emerge con forza dall'analisi è infatti l'esistenza all'interno del centro di due separati «mondi» del lavoro, sia per quanto riguarda le condizioni di impiego e di lavoro sia per il rapporto con il sindacato: infatti si hanno, da un lato, i dipendenti dei negozi più grandi che beneficiano di orari mediamente più brevi e di un'organizzazione del lavoro su turni, garantiti da un contratto aziendale e, dall'altro, i lavoratori dei negozi della galleria, i quali sono esclusi dai benefici della contrattazione aziendale e sono fuori dal raggio d'azione del sindacato. D'altra parte, si rileva una domanda emergente di rappresentanza – nei piccoli esercizi, ma anche nei grandi, dove si chiede un maggiore coinvolgimento nella vita del sindacato – seppure associata a una scarsa fi-

ducia nei canali tradizionali di partecipazione e a una bassa propensione al conflitto. Si rileva inoltre la sensibilità dei lavoratori verso il problema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la quale si presenta pertanto come un'area favorevole di intervento, anche in ragione della natura *win-win* del tema, che cioè può agevolare l'identificazione di un terreno comune su cui gli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro possano convergere, con i primi che possono beneficiare di un miglior equilibrio tra lavoro e non-lavoro e i secondi che possono trarre profitto dalla riduzione del *turnover* e dell'assenteismo e dal rafforzamento della *loyalty* e del *commitment* dei lavoratori (O'Brien-Smith, Rigby, 2010). Si tratta dunque di una situazione che, in linea di principio, può favorire la costruzione di relazioni di tipo più cooperativo che conflittuale.

Ciò detto, è necessario evidenziare alcuni nodi di criticità, preesistenti all'avvio dell'iniziativa. Un primo ordine di fattori fa ancora riferimento al contesto. Dal punto di vista politico-istituzionale, in effetti, il governo regionale ha avuto un importante ruolo di supporto all'azione sindacale. Proprio sul tema della liberalizzazione delle aperture, per esempio, esso ha sempre espresso una posizione contraria, anche esercitando un ruolo normativo, come nel caso della l.r. n. 66/2011 (poi dichiarata illegittima dalla Corte costituzionale, perché in conflitto di competenza con lo Stato in materia di tutela della concorrenza). D'altra parte, la linea politica seguita dai Comuni ha spesso puntato in una direzione opposta, dando vita a situazioni di conflitto interistituzionale a scapito della possibilità di innescare giochi di cooperazione tra gli attori ai vari livelli.

La congiuntura economica, poi, con il settore della grande distribuzione organizzata che si trova a far fronte a una saturazione del mercato, per l'effetto combinato del calo dei consumi e della crescente concorrenza, testimoniata dall'aumento degli spazi di vendita (Ancc-Coop, 2014), può costituire un freno rispetto ai processi di cambiamento. In particolare, può comportare una ridefinizione dell'agenda del sindacato e il dirottamento delle risorse su strategie di azione tradizionali, con un orientamento più difensivo che acquisitivo, o al limite su processi di cambiamento di tipo incrementale, che richiedono minori investimenti in termini di tempo e di impegno.

Una questione ulteriore ha a che fare con la difficoltà per il sindacato a individuare gli interlocutori per avviare la costruzione di un sistema di relazioni sindacali a livello di centro commerciale. È nel contempo un problema di rappresentanza e di rappresentatività (chi rappresenta chi?) inerente



alla parte datoriale. Ciò è collegato alla presenza di una pluralità di attori potenzialmente influenti, non sempre allineati tra loro, quali la proprietà del centro, la direzione e i principali datori di lavoro (i negozi di grandi dimensioni). Ma anche alla frammentazione della rappresentanza di tipo associativo, dovuta alla varietà di attività economiche ospitate dal centro, e alla debolezza delle stesse associazioni di categoria, la cui forza rappresentativa è via via diminuita con la crisi.

Un ultimo elemento, che è anche il più dirimente, ha a che vedere con il quadro regolativo. Il d.l. n. 201/2011, cosiddetto «Salva Italia», dà infatti effettività, a partire dal 2012, al principio di libera concorrenza nell'esercizio di attività commerciali, introducendo la libertà di scelta degli orari e dei giorni di apertura. La modifica della normativa a livello nazionale ha quindi prodotto effetti a cascata su tutti gli attori rilevanti ai livelli inferiori: ha svuotato il ruolo delle regioni, presso le quali – come abbiamo visto – le organizzazioni sindacali, almeno in Toscana, avevano trovato una sponda preziosa; ha reso più difficoltoso per le parti sociali muoversi in autonomia o avviare negoziazioni dirette con i governi locali; ha mutato gli equilibri di potere, dando più peso alle grandi imprese di distribuzione, *anchor tenants* dei centri commerciali. La conseguenza di maggior rilievo è stata peraltro l'innescò di una concorrenza tra i centri commerciali nel territorio, che si è sostanziata in un gioco al rilancio per cui si è passati in pochissimo tempo da un regime di aperture domenicali alternate ad aperture 365 giorni (o quasi) l'anno e, talvolta, 24 ore su 24. In questa prospettiva, l'orientamento del datore di lavoro, guidato dalla logica della concorrenza, per cui le aperture domenicali e festive sono *necessarie* per evitare la perdita di clienti, finisce per prevalere e per essere introiettato nella cultura organizzativa di settore e «accettato» dagli stessi lavoratori come qualcosa di ineluttabile. In questo clima, il rischio, per un'iniziativa che si ponga il fine di pervenire a un ulteriore livello di contrattazione, è quindi quello di incontrare la resistenza delle imprese e l'indifferenza dei lavoratori, entrambe alimentate dalla retorica della competitività.

### 3. Lo stallo organizzativo

Fin qui si è mostrato come l'iniziativa in esame si inserisse in un quadro di opportunità inerenti al contesto, ma anche di criticità sul piano politi-

co-istituzionale, economico e regolativo. D'altra parte, si è evidenziato come l'indagine empirica abbia fatto emergere un'apertura dei lavoratori, per quanto divisi tra due «mondi», a forme di rappresentanza inclusiva e a strategie di azione di tipo cooperativo, in un'ottica *win-win*. Malgrado ciò, a distanza di oltre un anno dalla conclusione della ricerca, i risultati della rilevazione non sono stati ancora restituiti ai lavoratori del centro, ma soltanto discussi negli organi interni della categoria. Quella che era in origine una ricerca-azione si è rivelata pertanto una ricerca-*senza-azione*, un investimento in conoscenza che non è stato ancora capitalizzato sul piano dell'attività sindacale. Il ritardo nella messa a frutto dei risultati della rilevazione ha ovviamente ridotto la probabilità di pervenire alla fase di sperimentazione di una contrattazione di sito. Lo stallo che si è creato, in effetti, non è privo di implicazioni. Da un lato, ha comportato l'obsolescenza degli elementi conoscitivi acquisiti con l'indagine. Allo stesso tempo, ha disatteso la domanda di rappresentanza proveniente in particolare dal «mondo» degli *outsiders*, logorando il capitale sociale e la fiducia nei confronti del sindacato, lentamente costruiti durante la lunga fase di rilevazione dalla ricercatrice che, come abbiamo già avuto modo di notare, giocava anche il ruolo di operatrice del cambiamento. Lo stallo ha inoltre bloccato anche la restituzione della rilevazione al territorio, che avrebbe dovuto avvenire tramite una presentazione che coinvolgesse gli *stakeholders* locali, preliminare al possibile avvio di una contrattazione territoriale.

La parabola incompiuta dell'iniziativa, in un contesto che mostrava condizioni favorevoli, offre tuttavia un'opportunità di apprendimento da un caso di insuccesso. Quali sono i fattori che hanno portato al fallimento del tentativo di innovazione dell'azione sindacale?

A nostro avviso, la mancata azione può essere imputata a due fattori principali: il *fattore priorità* e il *fattore rischio*.

Per quanto riguarda il primo, l'elaborazione e il perseguimento di una strategia di rinnovamento delle pratiche sindacali sono senz'altro attività *time-consuming* che, per poter essere portate avanti, avrebbero dovuto avere la necessaria priorità rispetto alle pratiche ordinarie. Organizzare un'assemblea nel centro commerciale allargata ai non iscritti, preparare un evento pubblico con i portatori di interessi locali e, in ultimo, avere mandato per avviare nuove modalità di contrattazione sono infatti attività complesse che richiedono uno sforzo organizzativo significativo, mosso inevitabilmente dalla comunione di intenti di delegati e quadri sindacali. Si tratta

però di azioni straordinarie che rischiano di conciliarsi male con i tempi serrati della vita del sindacato che, come è noto, è scandita da un concatenarsi di sollecitazioni impreviste, provenienti sia dall'esterno sia dall'interno dell'organizzazione: dalle campagne nazionali e locali alle vertenze aziendali, passando per la necessità di rispondere alle richieste di assistenza individuale da parte dei lavoratori, sempre più numerose in un periodo di crisi economica. Da questo punto di vista, il sindacato di settore di livello territoriale si è trovato esposto a vari condizionamenti, che ne hanno ridefinito le priorità di intervento, sacrificando le azioni con orizzonte di lungo periodo sull'altare dell'emergenza legata a problemi contingenti. Nel 2015, per esempio, un notevole impegno è stato profuso sul fronte delle attività vertenziali e rivendicative, per lo più legate alla persistente crisi della grande distribuzione, ma non solo: si va dal caso della disdetta unilaterale del contratto integrativo da parte di Ikea ai molti casi di licenziamenti nelle piccole imprese del tessuto produttivo locale, sino alla mobilitazione contro le condizioni di impiego e di lavoro dei lavoratori in appalto di Zara. Tra le altre cose, vi è stata la campagna per la sottoscrizione della proposta di legge di iniziativa popolare in materia di appalti. Non ultime, le iniziative a sostegno del rinnovo del contratto nazionale. Anche il tema delle aperture domenicali e festive, centrale per il caso in esame, è stato ampiamente trattato dai sindacati territoriali, benché facendo ricorso ai più tradizionali strumenti di lotta sindacale. Il riferimento è, nello specifico, allo sciopero indetto unitariamente dalle tre categorie confederali contro le aperture previste da alcuni esercizi nei giorni di Pasqua e Pasquetta (che, peraltro, non riguardavano il centro commerciale oggetto di studio), al tentativo di scongiurare iniziative di eccessivo richiamo turistico nella notte precedente al Primo maggio e, infine, all'opposizione alla decisione di Carrefour di tenere aperti i negozi lungo tutto l'arco del giorno e della notte, manifestata attraverso lettere aperte alle amministrazioni locali interessate e iniziative simboliche per invitare al boicottaggio delle attività di vendita notturne. Alla luce di ciò, non si può dunque imputare al sindacato locale uno scarso attivismo. È invece opportuno segnalare la sovrapposizione perversa degli incentivi di breve periodo rispetto a quelli di orizzonte più lungo. Il *fattore priorità*, va detto, non è certo una criticità imputabile al solo caso analizzato. Già Carrieri e Persano (2010), del resto, avevano sottolineato la difficoltà del sindacato a mettere in pratica gli orientamenti programmatici, anche in ragione della difficoltà dei sindacalisti a padroneggiare l'*agenda-*

*setting*. Si tratta di un fenomeno di «miopia organizzativa», che può colpire anche i sindacati (cfr. Catino, 2009 e 2010).

Il secondo fattore che ha condizionato negativamente il processo di innovazione qui considerato è riconducibile alla difficoltà oggettiva di costruire una piattaforma per la contrattazione di sito (e/o territoriale). Anche se all'iniziativa fosse stata attribuita una priorità elevata, questo tipo di azione avrebbe dovuto comunque confrontarsi con il rischio di fallimento. A ben vedere, si tratta addirittura di una molteplicità di rischi: non riuscire a coinvolgere in misura sufficiente gli *outsiders*, che si erano detti disposti a dialogare; perdere il consenso di *insiders* potenzialmente contrari a rivendicazioni allargate; incontrare difficoltà nell'avviare una negoziazione con la proprietà e/o la direzione del centro, anch'esse nuove a una contrattazione di sito. In altre parole, la percezione di una significativa probabilità di fallimento scoraggia l'azione, produce stallo e fa rifuggire verso pratiche «più sicure». Nel caso concreto, sebbene la percezione del rischio di fallimento fosse stata mitigata dalla subcultura «rossa» e dall'orientamento *pro-labour* della proprietà del centro, essa è stata acuita dal processo di deregolazione del settore, che ha intensificato la competizione tra gli agglomerati commerciali che attingono agli stessi bacini di utenza.

In assenza di una cultura organizzativa orientata all'innovazione organizzativa o di incentivi esterni alla sperimentazione di nuove pratiche, la riduzione del fattore *rischio* passa, a nostro avviso, da una forte motivazione all'azione, almeno da parte dei quadri sindacali che devono costituire il cuneo per il cambiamento organizzativo. In questa prospettiva, è importante rilevare come, nel caso in oggetto, sia nel tempo venuta meno la figura più chiaramente identificabile come l'imprenditore istituzionale che aveva creato le condizioni per l'avvio dell'iniziativa. Il consenso che egli aveva creato intorno a essa, in effetti, non è bastato a far sì che la faticosa implementazione del processo giungesse a compimento. La coalizione di attori individuali che si era formata, per quanto animata da un innegabile entusiasmo verso l'iniziativa stessa, non si è mostrata sufficientemente coesa per superare la diversa percezione del rischio associato al cambiamento; al mancare dell'imprenditore istituzionale, hanno quindi finito per prevalere priorità dettate dalle agende individuali, per lo più legate a una cultura sindacale di tipo tradizionale. Da questo punto di vista, vale a nostro avviso quanto scritto da Regalia (2009, p. 85): «A seconda di come si combinano i condizionamenti che provengono dall'esterno e dall'interno dell'organizzazione, il

sindacato da un lato tenderà a percepire e interpretare in modi diversi la mutata situazione: in altri termini, a seconda dei casi sarà indotto a minimizzare oppure ad amplificare la portata del cambiamento. E dall'altro tenderà a essere diversamente disposto a intervenire sul piano dell'azione: in altri termini, a seconda dei casi sarà indotto a riconfermare oppure a innovare le precedenti logiche d'azione».

La corrente contraria all'innovazione organizzativa potrebbe tuttavia essere imputata anche ad altri fattori, il cui impatto non è stato possibile saggiare. Da un lato, per esempio, non abbiamo elementi per dire se la presenza di rendite di posizione all'interno dell'organizzazione (Rumelt, 1994) abbia contribuito in qualche misura a generare lo stallo; dall'altro lato, non è chiaro quanto il contrasto tra una cultura organizzativa che promuove l'orizzontalità, lasciando spazio all'innovazione *bottom-up*, ma in un contesto fortemente gerarchico (Carrieri, Persano, 2010), sia stato esso stesso una fonte di resistenza al cambiamento.

In ogni caso, l'avvio dell'iniziativa ha evidenziato una certa capacità di risposta al declino organizzativo (Weitzel, Jonsson, 1989), così come la presenza nel sindacato, sul territorio, di un potenziale innovativo che, per potersi sviluppare appieno, ha però bisogno di un'azione più decisa sulla leva motivazionale, di una maggiore tempestività nell'elaborazione delle risposte e della maturazione di una visione strategica complessiva (cfr. di nuovo Rumelt, 1994).

#### 4. Priorità, rischi e nuove opportunità

Per quanto il sindacato possa essere paragonato a un iceberg che subisce gli effetti del surriscaldamento globale, non riteniamo sia applicabile la categoria di declino organizzativo. L'organizzazione non è infatti cieca rispetto alla necessità di cambiamento e, tantomeno, inattiva sul versante dei tentativi di innovazione delle proprie pratiche. Il caso che abbiamo presentato è soltanto una delle tante «storie di frontiera» dell'innovazione nel sindacato (Brunetti *et al.*, 2015), che se prese nel loro complesso sono la prova del fatto che nei territori vi è la chiara percezione della necessità di sperimentare forme alternative di rappresentanza e di contrattazione. In altre parole, anche alla periferia dell'organizzazione esistono dei pinguini come Fred, che non solo hanno ben compreso il pericolo di continuare a

vivere sull'iceberg, ma stanno cercando di creare un senso di urgenza e di costruire coalizioni del cambiamento, precondizioni per il mutamento organizzativo.

Queste esperienze, come si è visto, devono però scontrarsi con varie forme di resistenza al cambiamento. Nel caso del centro commerciale in cui è stata intrapresa la ricerca-azione, il sindacato ha potuto beneficiare di elementi di contesto favorevoli, riconducibili alla subcultura politica tipica dell'area geografica di riferimento (*policy-making* inclusivo; relazioni di tipo cooperativo tra gli attori locali; ruolo rilevante delle cooperative di distribuzione, caratterizzate da una cultura d'impresa improntata alla responsabilità sociale), alla stessa morfologia dei centri commerciali (quali «laboratori sociali», idonei a sperimentare nuove modalità organizzative) e all'orientamento dei lavoratori (in buona parte favorevoli a un maggiore coinvolgimento nella vita del sindacato). D'altra parte, essi si sono trovati ad affrontare criticità rilevanti sul piano regolativo (legislazione nazionale avversa), politico-istituzionale (ruolo ridimensionato del governo regionale e interessi divergenti con i comuni), economico (crisi della grande distribuzione e crescente concorrenza) e associativo (frammentazione della rappresentanza dei datori di lavoro).

In un quadro di vincoli e opportunità, l'avvio della ricerca-azione ha dato dunque segnali nel complesso positivi, che lasciavano intravedere discrete chance di riuscita. Malgrado ciò, l'iniziativa è attualmente in fase di stallo. A nostro avviso, il mancato passaggio dalla ricerca all'azione è dipeso da due fattori principali di resistenza: in primo luogo, la difficoltà ad attribuire la giusta priorità al processo di cambiamento, nella pluralità di attività, ordinarie e straordinarie, che affollano l'agenda del sindacato (*fattore priorità*); in secondo luogo, un'eccessiva avversione al rischio, che ha comportato il depotenziamento della coalizione del cambiamento e il prevalere di pratiche più tradizionali (*fattore rischio*).

La riflessione sulle possibili cause dell'insuccesso dell'iniziativa può essere in effetti uno strumento utile per continuare a sperimentare nuove pratiche di azione sindacale. Mostrando che anche le migliori intenzioni possono scontrarsi con impedimenti e resistenze, abbiamo voluto ribadire che il processo di innovazione nelle organizzazioni non è propriamente «un pranzo di gala». Esso richiede l'azione consapevole e determinata di uno o più imprenditori istituzionali, la costruzione di un gruppo coeso di facilitatori del cambiamento e, non ultima, la capacità di influenzare l'a-

*agenda-setting* dell'organizzazione. Tutti aspetti che la letteratura sul cambiamento organizzativo mostra bene.

D'altra parte, la possibilità che una pratica innovativa sia implementata con successo non può dipendere unicamente da condizioni di contesto. Il confronto e la collaborazione tra *practitioners* dell'innovazione può senz'altro trasformare la «palestra locale» in un «laboratorio nazionale», al cui interno si possa riflettere sulle possibili vie del cambiamento, su quale possa essere cioè il modo migliore perché la colonia possa migrare su un nuovo e più solido iceberg. Allo stesso tempo, la percezione del rischio nell'intraprendere nuove strade può essere modificata tramite la costruzione di schemi d'incentivo su scala nazionale, nuove norme che possano favorire l'emergere di pinguini come Fred e lo stringersi della colonia intorno a essi.

Da questo punto di vista, l'ultima Conferenza di organizzazione della Cgil, svoltasi nel settembre 2015, ha dato segnali incoraggianti. Il documento contiene infatti una tanto specifica quanto non rituale sezione sulla contrattazione di sito, in cui si fa esplicito riferimento alla necessità di «realizzare concrete sperimentazioni per una contrattazione inclusiva e solidale», a partire da quei «particolari ambiti ove s'impongono forme confederalmente coordinate d'intervento e azione negoziale», quali per esempio «gli aeroporti, i centri commerciali, i plessi ospedalieri, i cantieri delle grandi opere, i siti culturali» (Cgil, 2015, p. 5). Se l'interesse per questa forma di contrattazione non è nuovo nell'agenda sindacale, questa volta si intravedono i segnali di una possibile istituzionalizzazione. La costituzione di un coordinamento permanente di sito tra confederazione e categorie, l'invito a costruire punti di aggregazione politica all'interno dei siti, la definizione delle materie che potranno essere oggetto della contrattazione di secondo livello (tra cui la regolazione degli orari e dei tempi di lavoro), nonché la previsione dell'elezione di un «delegato di sito», sono solo alcuni dei temi toccati.

A ben vedere, si tratta di un importante input dal livello confederale, che in tal modo interviene a ridurre significativamente il *fattore rischio*, creando un quadro più favorevole al cambiamento «dal basso». Quanto al *fattore priorità*, spetterà poi ai titolari della rappresentanza sindacale nel territorio cogliere l'opportunità e agire in modo strategico per «costruire» l'innovazione.

## Riferimenti bibliografici

- Ancc-Coop (2014), *Consumi e distribuzione. Assetti, dinamiche, previsioni - Rapporto Coop 2014*, Roma, Agra Editrice.
- Ansoff H.I., McDonnell E.J. (1990), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Baccaro L., Carrieri M., Damiano C. (2003), *The Resurgence of the Italian Confederal Unions*, in *European Journal of Industrial Relations*, n. 1, pp. 43-59.
- Baccaro L., Howell C. (2011), *A Common Neoliberal Trajectory. The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism*, in *Politics and Society*, vol. 39, n. 4, pp. 521-563.
- Bagnasco A., Trigilia C. (1985, a cura di), *Società e politica nelle aree di piccola impresa: il caso della Valdelsa*, Milano, Franco Angeli.
- Bellini A., Gherardini A. (2015), *Ricomporre il puzzle: la regolazione del lavoro in un centro commerciale*, in *Sociologia del lavoro*, n. 139, pp. 29-42.
- Bérout S., Yon K. (2011), *Trois enjeux syndicaux au prisme du mouvement social de l'automne 2010*, in S. Bérout, N. Dompnier, D. Garibay (a cura di), *L'Année Sociale 2011*, Paris, Syllepse, pp. 109-125.
- Boxall P., Macky K. (2009), *Research and Theory on High-performance Work Systems: Progressing the High-involvement Stream*, in *Human Resource Management Journal*, n. 1, pp. 3-23.
- Brunetti A., Di Nunzio D., Mancini C. (2015), *Storie di frontiera e sfide quotidiane della Cgil di oggi*, Roma, Associazione Bruno Trentin.
- Burke W.W., Litwin G.H. (1992), *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, in *Journal of Management*, n. 3, pp. 523-545.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico: ricette contro il declino*, Roma, Donzelli.
- Carrieri M., Persano E. (2010), *Il difficile cambiamento. I sindacati tra innovazioni tentate ed esiti oscillanti*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 95-134.
- Catino M. (2009), *Miopia organizzativa. Problemi di razionalità e previsione nelle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Catino M. (2010), *Forme di miopia nelle organizzazioni*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 157-176.
- Cgil (2015), *Contrattare per includere, partecipare per contare - Conferenza di organizzazione 2015*, Roma.
- Crouch C. (1993), *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Oxford University Press; trad. it.: *Relazioni industriali nella storia politica europea*, Roma, Ediesse, 1996.



- Crouch C. (2012), *Il declino delle relazioni industriali nell'odierno capitalismo*, in *Stato e mercato*, n. 94, pp. 55-76.
- Fox-Wolfgramm S.J., Boal K.B., Hunt J.G. (1998), *Organizational Adaptation to Institutional Change. A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1, pp. 87-126.
- Frege C., Kelly J. (2004, a cura di), *Varieties of Unionism. Comparative Strategies for Union Renewal*, Oxford, Oxford University Press.
- Goleman D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books; trad. it.: *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, Milano, Rizzoli, 2011.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Kochan T.A., McKersie R.B., Cappelli P. (1984), *Strategic Choice and Industrial Relations Theory*, in *Industrial Relations*, n. 1, pp. 16-39.
- Kotter J.P., Rathgeber H. (2005), *Our Iceberg is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions*, New York, St. Martin's Press; trad. it.: *Il nostro iceberg si sta sciogliendo. Vincere le sfide, crescere ed essere felici in un mondo che cambia*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006.
- Meyer A.D., Brooks G.R., Goes J.B. (1990), *Environmental Jolts and Industry Revolutions. Organizational Responses to Discontinuous Change*, in *Strategic Management Journal*, n. 5, pp. 93-110.
- O'Brien-Smith F., Rigby M. (2010), *The Work-Life Balance Strategies of USDAW: Mobilising Collective Voice*, in *Industrial Relations Journal*, n. 3, pp. 206-217.
- Piore M.J., Safford S. (2006), *Changing Regimes of Workplace Governance, Shifting Axes of Mobilization and the Challenge to Industrial Relations Theory*, in *Industrial Relations*, n. 3, pp. 299-325.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Regini M. (1991), *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Bologna, Il Mulino.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo. Le risposte europee alla sfida della globalizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Regini M., Sabel C. (1989, a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Rumelt R. (1994), *Inertia and Transformation*, Insead Working Paper, n. 62.
- Sastry M.A. (1997), *Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 2, pp. 237-275.

- Streeck W. (2009), *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in German Political Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Tapia M., Ibsen C., Kochan T. (2015), *Mapping the Frontier of Theory in Industrial Relations. The Contested Role of Worker Representation*, in *Socio-Economic Review*, n. 1, pp. 157-184.
- Triglia C. (1981), *Le subculture politiche territoriali*, in *Quaderni della Fondazione Feltrinelli*, n. 16.
- Weitzel W., Jonsson E. (1989), *Decline in Organizations. A Literature Integration and Extension*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1, pp. 91-109.

#### ABSTRACT

*L'articolo presenta l'analisi del mancato successo di un'innovazione «dal basso» dell'azione sindacale, a partire cioè da un'iniziativa promossa da un sindacato confederale a livello territoriale. Il progetto, impostato in termini di «ricerca-azione», prevedeva lo svolgimento di un'attività di ricerca empirica, propedeutica alla sperimentazione di pratiche organizzative e negoziali inclusive, con particolare riferimento alla contrattazione «di sito», in un centro commerciale con sede in Toscana. Dopo aver ricostruito il quadro di opportunità e vincoli entro cui l'iniziativa ha avuto avvio, gli autori ne prendono quindi in esame i fattori di insuccesso, soffermandosi sulle forme di resistenza al cambiamento riconducibili all'organizzazione e all'attività ordinaria del sindacato.*

#### LEAVING THE ICEBERG.

##### ANATOMY OF A PROCESS OF INNOVATION OF TRADE UNION PRACTICES

*The article presents the analysis of an unsuccessful attempt of innovation of trade union practices, promoted «from the bottom up», that is by one of the main trade unions at the local level. The project adopted the approach of «action research». As such, it included an activity of empirical research, intended to be preparatory to the experimentation of inclusive forms of organization and negotiation, with particular reference to «site-level» bargaining, in an Italian shopping centre located in Tuscany. After describing the system of opportunities and constraints that shaped the development of this initiative, the authors examine the factors of failure and, more specifically, the forms of resistance to change that are inherent to the organization and the ordinary activity of the trade union.*

# **Contrattazione aziendale nel commercio e nei servizi di pulizia Alcune esperienze in Veneto**

*Andrea Signoretti\**

## **1. Introduzione**

Le relazioni industriali sono influenzate dal contesto sociale ed economico in cui si sviluppano ma nel contempo ne mediano le conseguenze sul piano delle relazioni di lavoro (Turner, 2009). Dopo la crisi economica e finanziaria del 2008 l'Italia è stata interessata da un processo di forte calo dei consumi e dell'occupazione che ha tuttavia registrato un andamento differente nei diversi territori. Altrettanto importante, la crisi ha avuto un carattere selettivo in quanto ha colpito i differenti settori economici in maniera anche profondamente diversa tra loro (Poma, Frattini, 2014). Di qui l'utilità di analizzare lo stato delle relazioni industriali in relazione a specifici territori e comparti. In quest'articolo mi concentrerò sui processi e i contenuti dell'azione sindacale in Veneto rispetto ai settori del commercio e del pulimento, scelti perché poco indagati nonostante la loro rilevanza sul piano economico e sociale. Ne emerge un quadro negoziale complesso, che va dalla contrattazione collettiva aziendale alla tutela individuale, e che presenta diversi rischi ma anche opportunità. Prima di addentrarsi nell'analisi, risulta utile presentare brevemente alcuni dati basilari sull'andamento economico e occupazionale nei settori del commercio e del pulimento nella regione Veneto al fine di coglierne l'importanza per il territorio nonché le dinamiche interne.

## **2. Il contesto socio-economico**

Il comparto del commercio è stato interessato, a partire dalla fine del 2008, da una contrazione dei consumi che è cessata solo negli ultimi mesi, ma che si è manifestata in modo difforme nelle diverse tipologie di imprese. Infatti,

\* Andrea Signoretti è dottore di ricerca in Sociologia economica.

La ricerca è stata finanziata dall'Istituto di ricerche economiche e sociali (Ires) Veneto.

tale contrazione ha riguardato in modo pesante i piccoli negozi, mentre la domanda nei supermercati, ipermercati e grandi magazzini ha registrato una minore riduzione. Questo andamento si è riflettuto sul piano occupazionale e ha portato a un progressivo ampliamento della forza lavoro dipendente accompagnato da una speculare diminuzione dell'occupazione indipendente (titolari e coadiuvanti famigliari), un processo rilevato anche in ambito nazionale (Bertuola, Tessiarol, 2013; Pellegrini, 2013). Nel complesso, l'occupazione è comunque costantemente cresciuta in prospettiva diacronica. Per esempio, con riferimento al terzo trimestre 2013 e quindi a un periodo di persistente crisi, si registrava un leggero incremento occupazionale pari all'1,4 per cento su base annua. Anche in termini assoluti l'occupazione nel settore del commercio registra numeri significativi, poiché il numero dei dipendenti nella regione Veneto, ricavato dai dati Inps, è stato in media pari a 190.862 unità nel 2012.

Il settore dei servizi di pulizia è un comparto meno esplorato e rispetto al quale c'è una maggiore carenza di dati, soprattutto a livello regionale (Zanotti, 2013). Sul piano nazionale, il settore continua a mostrare una crescita del fatturato, in larga parte prodotto dalle società di pulizia di maggiori dimensioni il cui numero si aggira attorno alle cinquemila unità, ma a cui si aggiungono 35-40mila imprese di dimensione microscopica che garantiscono una certa concorrenza. Calcolare il numero degli occupati nel settore è un'operazione molto difficile, ma le fonti convergono nel stimare tale cifra attorno alle 500mila unità a livello nazionale. Al di là dei valori assoluti, comunque importanti per fornire un'idea della rilevanza sociale del settore, è interessante notare la continua crescita dell'occupazione. Nell'ambito della regione Veneto, i dati raccolti dal Sistema informativo lavoro Veneto (Silv) evidenziano un saldo sempre positivo anche negli anni di crisi per quanto concerne le posizioni di lavoro dipendente (tabella 1).

In questo settore prevalgono le forme occupazionali a tempo parziale (Eurofound, 2013), diffuse anche nel comparto del commercio ma in misura non così preponderante. Secondo i calcoli dell'European Federation of Cleaning Industries, l'Italia avrebbe raggiunto una media dell'occupazione a tempo parziale pari al 70 per cento nel 2008, allineandosi così alla media europea oscillante tra il 68 e il 70 per cento. Il fenomeno sembra essere legato al fatto che le operazioni di pulizia, dovendo essere effettuate prima e/o dopo gli orari di apertura degli uffici, comportano l'esigenza di moltiplicare le prestazioni lavorative a tempo parziale.

Tab. 1 – Saldo occupazionale nel settore pulimento nella regione Veneto (2008-2012)

ANNO	SALDO (POSITIVO)
2008	12760
2009	1675
2010	3045
2011	2150
2012	1685

Fonte: Sistema informativo lavoro Veneto.

I dati sinteticamente riportati mostrano in modo evidente l'importanza socio-economica di questi due settori, che necessariamente si riflettono sull'azione delle organizzazioni sindacali. Quest'influenza è ulteriormente sostenuta dal fatto che, nel 2014, Filcams-Cgil ha raggiunto per la prima volta il maggior numero di iscritti all'interno della confederazione Cgil nella regione Veneto. Prima di passare all'illustrazione dei risultati empirici dello studio, è opportuno premettere che la ricerca ha un carattere esplorativo. Il metodo di raccolta dei dati è consistito in interviste semi-strutturate condotte con i segretari provinciali della Filcams delle sette province venete (i cui passaggi verranno riportati senza indicare la provincia di provenienza) e con i responsabili delle relazioni industriali di Confcommercio e Confesercenti. Le interviste sono state integrate dall'analisi di documenti e contratti collettivi stipulati a vari livelli (territoriale, aziendale ecc.) in relazione ai due settori indagati. I contratti collettivi integrativi presi in considerazione non costituiscono un campione statisticamente rappresentativo ma sono comunque quelli più importanti nonché riflessivi delle tendenze più generali.

### 3. Caratteristiche delle relazioni industriali

Sotto il profilo delle relazioni industriali, i dirigenti sindacali hanno messo in evidenza un comportamento imprenditoriale volto a gestire direttamente e in modo unilaterale con lavoratrici e lavoratori le modalità di erogazione della prestazione lavorativa, cercando di evitare l'intermediazione sindacale. Sembra perciò prevalere un orientamento imprenditoriale o manageriale volto a «comandare» più che a favorire il coinvolgimento del personale nei processi aziendali, sulla base di una modalità gestionale paternalistica, con il

datore di lavoro che concede alla singola persona occupata benefit da lui stesso determinati (Mueller, Philippon, 2006). Una concezione della rappresentanza organizzata che, in alcuni casi, può sfociare nell'adozione di comportamenti anti-sindacali, legato alla volontà imprenditoriale di razionalizzare il più possibile l'impiego del personale: «Credo che il primo elemento che manca sia il sistema di relazioni, e il sistema di relazioni viene quando una parte riconosce l'altra ed entrambi, su alcuni temi, oltre al conflitto, riescono a lavorarci assieme. Io questa cosa l'ho in qualche modo vissuta nel settore dell'industria, mentre nel commercio manca completamente. Se devo fare qualcosa, come datore di lavoro, mi arrangio da solo, e, se posso, cerco di far perdere all'organizzazione sindacale, qualora presente, ogni conoscenza degli eventi» (Dirigente provinciale Filcams 3).

La diffidenza manifestata dalle imprese nei confronti dell'attività sindacale è particolarmente avvertita nel caso della Cgil, secondo le persone intervistate. Tale comportamento appare riconducibile allo sviluppo storico della regione e alla sua sub-cultura politica locale, volti a privilegiare la sussidiarietà di matrice cattolica rispetto all'intervento pubblico, sostenuto dalle organizzazioni sindacali di sinistra (Burrioni, 2001; Messina, 2012). In tale ambito, l'organizzazione sindacale Cgil viene ancora vista da talune imprese come un sindacato comunista, il cui obiettivo consisterebbe nell'irrigidire al massimo livello possibile le attività aziendali: «Questo è il Veneto bianco, abbiamo ancora logiche che risalgono all'Ottocento, dove, in mancanza dello Stato, le risposte ai cittadini le ha date la Chiesa, attraverso la rete delle parrocchie. Il sindacato è sempre stato malvisto, contrastato. Ma quale sindacato? Il sindacato rosso» (Dirigente provinciale Filcams 1).

In una situazione di base già di per sé complicata sul piano delle relazioni industriali si sono aggiunti recentemente alcuni cambiamenti che hanno acuito le difficoltà relazionali tra le parti. Nel settore del commercio, la liberalizzazione delle aperture domenicali decisa dal Governo Monti nel 2011 ha rappresentato il cambiamento più rilevante. Le aziende della grande distribuzione ne hanno infatti immediatamente approfittato e anche i piccoli negozi, pur esprimendo forte contrarietà verso questa scelta, hanno dovuto in parte adottare una maggiore flessibilità d'orario per non finire fuori mercato. Le campagne messe in atto dalle organizzazioni sindacali per cancellare la riforma, con l'appoggio delle associazioni imprenditoriali di Confesercenti e Confcommercio (che rappresentano in modo prevalente i piccoli negozi dopo l'uscita delle aziende più grandi confluite in Federdistribuzione), non-

ché della Chiesa cattolica, non hanno sortito gli effetti sperati. Questa liberalizzazione degli orari di apertura ha favorito la chiusura dei piccoli negozi e l'ampliamento dei supermercati osservato in precedenza. Se la liberalizzazione degli orari è un problema sia per gli occupati che per le organizzazioni sindacali, dall'altro lato va detto che il consolidamento delle strutture aziendali più grandi conferisce maggior potere contrattuale alle rappresentanze del lavoro organizzato, maggiormente presenti in tali contesti.

Nel settore del pulimento, il cambiamento più rilevante si è verificato con l'approvazione della *spending review* da parte del Governo Monti sempre nel 2011, tramite la quale si è cercato di procedere a una razionalizzazione e maggiore efficienza della spesa pubblica, al fine di recuperare diversi miliardi di euro nell'arco di un triennio. Tale decisione ha prodotto effetti immediati e dolorosi nel settore degli appalti pubblici, con le amministrazioni costrette a ridurre le risorse da destinare a tal fine. Ma gli effetti di questa diminuzione delle risorse economiche si sono riversati, oltre che sulla riduzione della qualità del servizio, sulle condizioni occupazionali del personale dei servizi di pulizia determinandone un peggioramento in termini di orario di lavoro e quindi a livello salariale.

Il panorama descritto di relazioni industriali è in rapida e continua evoluzione. Le normative approvate per attutire gli effetti sociali della crisi hanno infatti anche favorito il confronto tra le parti. Per esempio, lo strumento della Cassa integrazione in deroga richiede, per essere utilizzato, l'obbligo per le aziende anche di piccole dimensioni di ricorrere al confronto con le organizzazioni sindacali. Quest'incontro «obbligato» tra le parti sta producendo effetti positivi sul piano della reciproca conoscenza, come riconosciuto dai rappresentanti sia sindacali sia datoriali, con la possibilità di sviluppare rapporti più collaborativi e di maggior fiducia. Per esempio, in alcuni casi le parti hanno definito una diversa organizzazione dell'orario di lavoro, in termini di turni o straordinari, che ha consentito di evitare o comunque limitare il ricorso al sistema di ammortizzatori sociali: «La premessa è che il settore del terziario non ha una grande storia di sindacalizzazione, questo è pacifico. Una storia di sindacalizzazione necessitata si sta avendo proprio oggi, con la crisi, dove l'utilizzo di alcuni strumenti rende obbligatorio il passaggio sindacale. Così, anche l'imprenditoria che non era abituata a confrontarsi con il sindacato ma solo con i lavoratori comincia a capire a volte la necessità, a volte l'opportunità, a volte anche la difficoltà è evidente di trovare degli accordi. Però, comincia anche a capire l'importanza della gestione di alcuni aspetti del lavoro» (dirigente Confcommercio Veneto).

#### 4. I contenuti della contrattazione collettiva aziendale

È nel contesto descritto di difficoltà crescente ma anche di nuove opportunità, che si sviluppa la contrattazione collettiva a livello aziendale. I contenuti dei contratti collettivi aziendali stipulati sono analizzati, per ragioni di spazio, in riferimento alle seguenti tematiche: la flessibilità d'orario, la formazione continua e la partecipazione diretta del personale. Tematiche che sono particolarmente importanti nei due settori in esame, seppur per motivi e con modalità differenti (Regalia, Ronchi, 1988; Terragni, 1996; Di Nunzio *et al.*, 2014). In particolare, la concentrazione dell'analisi su queste materie permette di avere un'idea sull'importanza che le aziende attribuiscono alla dimensione quantitativa (flessibilità d'orario) e a quella qualitativa (formazione continua e partecipazione diretta) della prestazione lavorativa.

##### *a) La regolazione dell'orario di lavoro*

L'orario di lavoro rappresenta probabilmente l'elemento più importante della contrattazione collettiva aziendale, tanto nel settore del commercio quanto in quello del pulimento, poiché la sua organizzazione è tradizionalmente demandata alla contrattazione decentrata (Sateriale, 1999). Si tratta di una questione antica nel settore del commercio (Pizzinato *et al.*, 1985), ma che oggi assume forme e problemi diversi rispetto al passato, andando a costituire probabilmente il tratto più importante caratterizzante la contrattazione collettiva della Filcams. L'importanza della negoziazione sull'orario di lavoro è legata a due caratteristiche fondamentali, ovvero l'elevato livello di occupazione femminile e l'alta flessibilità richiesta nei due settori.

Nel settore del commercio, la liberalizzazione delle aperture domenicali ha comportato, come detto, un allungamento dell'orario di lavoro. Non essendoci stato un numero significativo di nuove assunzioni da parte delle aziende che hanno deciso di aprire durante i giorni festivi e le festività, il peso dell'allungamento degli orari di lavoro si è scaricato sulle stesse persone occupate in precedenza. Così, il personale si trova a lavorare spesso il sabato e la domenica, e ha come tempo di riposo un giorno infra-settimanale che non consente loro di vivere adeguatamente il proprio tempo libero. Il problema di quest'orario di lavoro allungato è reso ancora più difficile dalla pressione che i capo reparto ricevono dai livelli superiori per incrementare la produttività del lavoro; una pressione cui i responsabili intermedi rispondono spesso in termini di suddivisione in più fasce (solitamente due, ma in



alcuni casi anche tre) del turno di lavoro giornaliero. Ovvero, se un lavoratore deve fare un turno di sette ore, il responsabile del punto vendita può organizzare tale turno dividendolo in due parti, alla mattina e alla sera, negli orari in cui si registra un maggior afflusso di clientela. Ciò comporta, evidentemente, una peggior qualità della vita lavorativa del personale, nonché un maggior costo economico visti gli spostamenti che una persona deve effettuare nell'arco della giornata.

Di fronte a questa situazione di forte spinta all'allungamento dell'orario di lavoro e alla sua divisione nell'ambito di uno stesso turno, le organizzazioni sindacali sono state comunque in grado di regolamentare con successo l'orario di lavoro nelle imprese di maggiori dimensioni e con buona presenza sindacale, rappresentate in larga misura da supermercati e ipermercati. Ciò soprattutto a protezione delle categorie più vulnerabili, ovvero le lavoratrici madri. Al riguardo, una soluzione importante è rappresentata dalla possibilità di ricorrere al part-time perlomeno nei primi anni di vita del bambino/a e di limitare l'obbligo di prestare servizio nei giorni festivi. Per esempio, diversi contratti collettivi aziendali hanno definito una percentuale di part-time post-maternità che l'azienda è obbligata a concedere alle lavoratrici madri che ne fanno richiesta superiore a quella del tre per cento della forza lavoro stabilito dal contratto collettivo nazionale di lavoro. Nel contempo, l'attività di contrattazione collettiva ha riguardato anche la modulazione dell'orario di lavoro, per fare in modo che quanto definito sia effettivamente di aiuto e non di ostacolo alle esigenze di conciliazione tra lavoro e famiglia. Risulta inutile concedere un part-time a una persona se poi l'orario di lavoro stabilito non risulta compatibile con i compiti di cura della lavoratrice, fatto che si verifica, ad esempio, quando il tempo parziale viene suddiviso nell'arco della stessa giornata oppure quando viene collocato nel pomeriggio, visto che gli impegni di assistenza dei figli sono di solito concentrati in tale fascia giornaliera: «Il problema è, quando io ti ho concesso il part-time, per amore o per forza [...], la modulazione degli orari. Io il part-time te lo chiedo non perché mi diverto a guadagnare di meno, ma perché ho delle necessità di gestire per esempio il figlio fino a tre anni. A quel punto la grande discussione con l'azienda diventa: ok, mi dai il part-time, ma il part-time deve avere una modulazione oraria che sia utile anche per me, altrimenti...» (dirigente provinciale Filcams 4).

Come detto, nel settore del pulimento, il problema più importante rispetto all'orario di lavoro è l'eccessiva riduzione nel numero delle ore di la-

voro legata alla riduzione delle capacità di spesa delle pubbliche amministrazioni. In questo settore le lavoratrici sono spesso impiegate, pur se a tempo indeterminato, a circa venti ore alla settimana se non meno, e quindi già percepiscono un salario basso. Ma i meccanismi della *spending review* stanno provocando l'assegnazione degli appalti a costi inferiori rispetto ai precedenti, il che implica anche una diminuzione delle ore di lavoro e di conseguenza dei salari del personale: «L'effetto della *spending review* si è scaricato sul basso. Alla fine, l'amministrazione pubblica riduce il costo, e così fa l'appaltatore, che chiede alle donne di fare gli stessi metri quadrati di pulizia di prima con meno ore. La *spending review* l'abbiamo vissuta male perché è stato il meccanismo con cui si sono nascoste queste operazioni di taglio. Le aziende ti dicono: c'è la *spending review*, dobbiamo diminuire l'orario a tutti. Come? Mettiamoci a tavolino, capiamo cosa vuol dire» (dirigente provinciale Filcams 3).

In quest'ambito, i dirigenti sindacali hanno sottolineato l'importanza di due strumenti come sostegno alle proprie attività di contrattazione collettiva, anche in considerazione del fatto che la presenza sindacale nei luoghi di lavoro è ancor più limitata che nel settore del commercio. In primo luogo, le norme relative al cambio di appalto codificate nel d.lgs. n. 276/2003 e definite a livello procedurale dall'articolo 4 del contratto collettivo nazionale di settore. Tale normativa prevede che l'azienda subentrante in un determinato appalto abbia l'obbligo di assumere gli stessi lavoratori già impegnati in tale attività pur se assunti da un'altra impresa. Ciò consente di evitare, di fronte al moltiplicarsi dei passaggi di consegne tra imprese appaltatrici prodotte dalla *spending review*, che le aziende impieghino persone diverse a condizioni d'impiego per loro peggiori (Zanotti, 2013). Altro principio di grande importanza per la tutela dei diritti dei lavoratori è quello costituito dalla responsabilità solidale, stabilito dall'art. 29 del d.lgs. n. 276/2003, in base al quale si afferma che il committente è responsabile della corresponsione al lavoratore dei trattamenti retributivi e previdenziali previsti dalle leggi e dal contratto nazionale. In tal modo, le istituzioni pubbliche sono impegnate a valutare e controllare la correttezza delle imprese anche sotto il profilo delle condizioni d'impiego del personale.

*b) Le attività di formazione continua e di partecipazione diretta*

La formazione continua, nel settore terziario in generale, è sempre stata considerata un aspetto centrale delle relazioni di lavoro. Dal lato delle im-

prese, le attività di formazione troverebbero necessità nel valorizzare il contributo di dipendenti che rappresentano in prima persona l'azienda nel loro operare quotidiano, essendo costantemente a contatto con i clienti. In questo modo, lavoratrici e lavoratori, da parte loro, sentirebbero di essere gratificati dall'impresa, in linea con le proprie aspettative occupazionali diverse dalle attività tipicamente manuali, e offrirebbero una prestazione più collaborativa (Regalia, 1990).

Nonostante queste importanti premesse, tutti i soggetti intervistati hanno evidenziato come la formazione continua sia poco praticata, e ciò indipendentemente dalla crisi, in quanto la tendenza era la medesima anche nei periodi di crescita economica. Ciò conferma quanto registrato in ambito nazionale (D'Aloia, 2008). In sostanza, le politiche formative messe in atto dalle imprese riguardano la tutela della salute e sicurezza del personale, e quindi quanto stabilito obbligatoriamente da leggi e contratti collettivi. Si tratta di azioni formative che sono fondamentali in alcuni ambiti, pensiamo solo all'uso corretto dei prodotti da parte del personale addetto ai servizi di pulizia, ma che non sono indirizzate a supportare le persone nel fornire una prestazione lavorativa più qualificata.

Le attività di formazione, è stato chiesto alle persone intervistate, sarebbero davvero utili per migliorare la qualità del lavoro e la produttività aziendale? Per quanto concerne il settore del commercio, la risposta è stata unanime, sia da parte sindacale che datoriale, in favore dell'importanza delle attività formative rispetto a diversi compiti, come la sistemazione della merce, l'uso delle lingue, l'accoglienza del cliente ecc., tutti aspetti rilevanti per la modernizzazione del settore. Ma di fatto, è stato osservato, non vi è una vera cultura della formazione, innanzitutto da parte delle imprese, le quali tendono a considerare tali attività esclusivamente come un costo. Un costo, peraltro, relativo al fatto di non avere a disposizione lavoratrici e lavoratori quel giorno, visto che il finanziamento dei corsi è già solitamente coperto dai vari fondi esistenti, bilaterali e non (cui comunque contribuiscono collettivamente sia le imprese che il personale). Così, la formazione si manifesta semplicemente nel dire a lavoratrici e lavoratori come si devono comportare nei confronti della clientela, senza far acquisire loro competenze relazionali, di vendita e marketing, più strutturate e formalizzate: «Non c'è spirito illuminato verso la formazione, costa troppo, perché io ho l'organico tarato al millesimo e devo levare 20-30 persone alla volta, altrimenti ci metto otto mesi a fare il corso. Quindi chi li sostituisce se ho l'organico taratissimo?» (dirigente provinciale Filcams 2).

«La mancanza di attività di formazione continua è legata a un aspetto culturale, ovvero le piccole imprese vedono la formazione come un costo e una perdita di tempo, questo è il problema. Il costo è relativo alla perdita di personale, perché le imprese già sono in sofferenza quando devono mandare i dipendenti per la formazione obbligatoria, figuriamoci per quella che non lo è. Qui il gap da coprire è grande. E di formazione c'è grande bisogno, pensiamo solo all'accoglienza» (dirigente Confesercenti Veneto).

In ogni caso, è emerso come anche il personale e le organizzazioni sindacali dovrebbero considerare maggiormente strategiche le attività di formazione. Per i primi, ciò vale soprattutto in termini di occupabilità, un aspetto cui le persone devono prestare sempre più attenzione, per l'incertezza che inevitabilmente grava sul proprio posto di lavoro e per l'allungamento dell'età lavorativa combinato alla rapida obsolescenza delle qualifiche professionali acquisite in precedenza. Le stesse organizzazioni sindacali potrebbero fare di più, per esempio permettendo che negli accordi collettivi una parte della formazione sia a carico di lavoratrici e lavoratori.

Nel pulimento, invece, la situazione risulta differente. Le attività formative relative all'uso dei prodotti sono fondamentali sia per la salute e sicurezza dei dipendenti, che devono conoscere le eventuali sostanze nocive in essi contenute, sia per la qualità del lavoro, poiché è necessario utilizzarli correttamente nei diversi ambienti da sanificare, basti pensare alle sale operatorie degli ospedali. Ma, al di là di questo, i corsi di formazione non sembrano configurarsi come un aspetto importante di contrattazione. Diversi segretari intervistati hanno sottolineato come nel settore le lavoratrici si trovino in una condizione di sofferenza sociale, legata agli orari e ai salari ridotti, aggravata dalle conseguenze della *spending review*, per cui l'azione sindacale e gli interessi delle persone si concentrano sul mantenimento dell'orario di lavoro e quindi dello stipendio, mentre la formazione continua rappresenta una tematica strategicamente meno importante.

Per quanto concerne la partecipazione diretta del personale, essa è sempre stata considerata utile per migliorare la competitività aziendale e per favorire l'autostima e la soddisfazione del sentimento di equità del personale (Emery, Thorsrud, 1976; Fortunato, 2008). Tali pratiche risultano poco utilizzate. I dirigenti sindacali hanno evidenziato come, nell'ambito della grande distribuzione, non si registrino forme durature di dialogo partecipativo tra capo reparto e lavoratrici/lavoratori, mentre prevale la tendenza dei responsabili a impartire istruzioni in termini di comportamento organizzativo

che la persona occupata è tenuta a seguire. In ogni caso, alcuni sindacalisti hanno specificato che la collaborazione all'interno dei luoghi di lavoro sembra essere maggiormente correlata all'approccio seguito dal responsabile intermedio a maggiore contatto con il personale operativo, come del resto evidenziato in altre ricerche (Batt, 2004), più che alla qualità delle relazioni sindacali. Dal lato dei piccoli negozi, i dirigenti sindacali hanno parimenti messo in evidenza la mancanza di un forte coinvolgimento del personale, anche se, in realtà, come riconosciuto dai dirigenti sindacali stessi, la loro attività li porta a entrare in contatto con i casi più problematici.

### **5. Le domande di supporto individuale**

Nonostante la maggiore diffusione delle organizzazioni sindacali, entrambi i settori del commercio e del pulimento sono caratterizzati da una bassa densità sindacale. Per tale ragione la tutela individuale è un aspetto centrale dell'attività dei funzionari della Filcams, che li distingue da quanto avviene all'interno delle altre categorie sindacali. L'ampiezza di tale azione è legata a diversi fattori tra loro connessi: la frammentazione delle imprese e la conseguente ridotta presenza sindacale, e il timore del personale a far valere direttamente i propri diritti soprattutto in un periodo di crisi economica.

L'aspetto più comune sottolineato dai dirigenti sindacali (quelli datoriali si sono mostrati più prudenti in quest'ambito) nelle richieste di tutela individuale riguarda comportamenti aziendali di mancato rispetto del lavoratore, soprattutto in termini di eccessivo ricorso ai provvedimenti disciplinari. Per esempio, nella grande distribuzione avviene talvolta che le cassiere, pur non beneficiando di un'indennità di cassa, ricevano provvedimenti disciplinari e siano costrette a risarcire economicamente l'azienda per eventuali errori, anche di modesta entità, commessi sotto la pressione di dover fare un certo numero di scontrini per ora. Fatti simili, pur sulla base di meccanismi diversi, sono stati evidenziati anche nel caso dei piccoli esercizi commerciali. Si tratta di un fenomeno che sembra delineare l'esistenza di un rapporto sempre più difficile tra proprietario/capo-reparto e personale, legato alle pressioni economiche delle aziende: «Ci sono delle prevaricazioni, ti faccio l'esempio delle cassiere. Le cassiere non hanno l'indennità di cassa. Così, in una catena di supermercati, stanno controllando i tempi, siamo tornati al modello fordista della fabbrica, la cassa è la catena di montaggio. Cosa suc-

cede? Che con tutti i clienti che passano, se devi fare il lavoro velocemente e per 8 ore, molto spesso sbagli. Quindi ci sono delle differenze di cassa, ma non è colpa del cassiere, fa parte del rischio d'impresa. In realtà, se non c'è il sindacato, l'azienda per la differenza di cassa fa un provvedimento disciplinare al lavoratore e gli trattiene i soldi dallo stipendio. E questo succede nella maggior parte dei casi» (dirigente provinciale Filcams 1).

Ai casi di soprusi o presunti tali si aggiungono le domande di tutela individuale che spesso si traducono in una semplice richiesta di informazioni. Nel complesso, le singole persone occupate che chiedono il supporto sindacale risultano essere molte. Le strutture sindacali territoriali sono fortemente impegnate a fornire una risposta a tutte queste persone, e, a tal fine, viene sempre mantenuto un presidio di accoglienza per lavoratrici e lavoratori nella sede cittadina e in quelle provinciali più importanti. Ma risulta difficile seguire tutti i casi, un problema acuito dal fatto che le vertenze individuali richiedono tempo per essere risolte e, qualora non si addivenisse a un accordo, la loro soluzione passa attraverso una causa di lavoro che può durare diversi anni e finisce per intasare l'Ufficio vertenze legali dell'organizzazione. Per tale ragione tutti i dirigenti sindacali intervistati prestano particolare attenzione ai modelli organizzativi da adottare all'interno dei propri uffici per rispondere nel modo più veloce ed efficiente possibile alle istanze avanzate dalle singole persone. Per esempio, a Verona si è deciso di non rispondere al telefono in ufficio, ma tramite email o cellulare, poiché, altrimenti, risulterebbe praticamente impossibile lavorare. Inoltre, l'email lascia più tempo per rispondere e permette di fornire un'informazione più precisa. Alla notevole quantità di richieste di supporto e assistenza individuale si aggiunge la difficoltà per i funzionari sindacali di gestire i rapporti con il personale che si rivolge loro. Infatti, a volte, queste persone, ritenendo di non essere state rispettate nei loro diritti, hanno fretta di essere risarcite e un forte desiderio di rivalsa, sentimenti comprensibili che tuttavia si scaricano sul lavoro dei sindacalisti.

Il numero e la complessità anche relazionale delle domande individuali di assistenza non riescono a essere soddisfatte dall'attuale numero di funzionari previsti, nonostante gli sforzi nell'implementare modalità organizzative anche originali per raggiungere la maggior efficienza possibile. Da questo punto di vista, i segretari provinciali intervistati hanno messo in evidenza un aspetto su cui la confederazione dovrebbe porre attenzione. Nei settori del commercio e del pulimento molte persone iscritte alle organizzazioni sinda-

cali lavorano a tempo parziale. A queste persone, correttamente, i funzionari devono dedicare la stessa attenzione che prestano agli iscritti a tempo pieno, ma, naturalmente, il contributo che pagano al sindacato attraverso la loro delega è inferiore. Ne consegue che, per avere due sindacalisti a tempo pieno, Filcams deve avere duemila iscritti paganti, mentre in altre categorie, dove il part-time non è diffuso, mille iscritti potrebbero essere sufficienti. Senza contare l'aiuto che i funzionari sindacali prestano alle persone non iscritte. Al fine di fornire a tutte le persone la medesima attenzione che meritano, un diverso calcolo del rapporto tra iscritti e funzionari che tenga in maggior considerazione le caratteristiche peculiari dei singoli settori potrebbe quindi essere utile.

## 6. Conclusioni

La ricerca ha messo in evidenza la crescente importanza sociale ed economica, spesso non adeguatamente riconosciuta, dei settori del commercio e del pulimento per il territorio regionale veneto, e la conseguente maggior rilevanza delle categorie sindacali che di tali settori si occupano. Il contesto in cui le organizzazioni sindacali si muovono è caratterizzato da forti spinte alla de-regolazione dei rapporti di lavoro provenienti direttamente, come nel caso della liberalizzazione delle aperture domenicali, e indirettamente, come nel caso della *spending review*, dalle istituzioni politiche nazionali. Le strategie datoriali, a loro volta, si inseriscono in questa situazione cercando di sfruttare gli spazi aperti dalle nuove normative. Tuttavia, il ruolo svolto dalla legislazione nazionale non è andato sempre a svantaggio delle organizzazioni sindacali. In primo luogo, la liberalizzazione delle aperture domenicali nel settore del commercio ha favorito la crescita dei supermercati dove il sindacato è più presente e dove può quindi agire per una ri-regolazione dell'orario. In secondo luogo, le norme sulla cassa integrazione in deroga hanno incoraggiato lo sviluppo di un rapporto tra le parti soprattutto nelle piccole strutture, che per quanto in diminuzione rimangono diffuse nel tessuto economico regionale. Anche in questo caso le organizzazioni sindacali stanno utilizzando con successo questo nuovo spazio di contrattazione definendo soluzioni in grado di proteggere sia il reddito delle persone sia la competitività aziendale. Infine, nel settore del pulimento, caratterizzato da una più limitata diffusione del sindacato nei luoghi di lavoro, le norme del contratto nazionale sul cam-

bio di appalto e il principio della responsabilità solidale stabilito dalla legge sono strumenti irrinunciabili per i funzionari sindacali impegnati nelle negoziazioni decentrate al fine di evitare una corsa al ribasso rispetto agli orari di lavoro. Ciò testimonia l'importanza di avere a disposizione, per la contrattazione decentrata, norme legislative e norme contrattuali stabilite a livello nazionale (Cella, Treu, 2009; Bordogna, Pedersini, Provasi, 2013).

Nonostante lo sviluppo di questi nuovi spazi di contrattazione collettiva aziendale, la presenza sindacale non è ancora diffusa nei settori esaminati. Si è quindi visto come le richieste di tutela individuale provenienti anche da persone non iscritte al sindacato rappresentino una parte cruciale del lavoro delle organizzazioni sindacali che spesso non dispongono di risorse adeguate per farvi fronte. Al fine di rispondere in modo adeguato a questa situazione strutturale di richieste individuali, difficilmente modificabile perlomeno nel medio periodo, un diverso calcolo del rapporto tra funzionari e numero di iscritti potrebbe rivelarsi utile.

Un'ultima riflessione va fatta riguardo alle caratteristiche dei contratti collettivi aziendali, largamente incentrati sulla dimensione quantitativa della prestazione lavorativa, rappresentata dagli orari di lavoro, e poco o per nulla orientati alla definizione della sua dimensione qualitativa, costituita dalle attività di formazione continua e dalle pratiche di partecipazione diretta, particolarmente rilevanti nel settore del commercio. Un risultato che sostanzialmente coincide con quanto rilevato da altre analisi relative al mondo manifatturiero (Leoni, Albertini, 2009) e rispetto al quale non si intravedono cambiamenti significativi. L'organizzazione degli orari di lavoro è certamente importante tanto per le imprese quanto per il personale, ma oggi la qualità della prestazione non può essere lasciata al mercato o alle iniziative individuali, ma deve essere inserita in un progetto di sviluppo di più ampio respiro.

### Riferimenti bibliografici

- Batt R. (2004), *Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers*, in *Industrial Relations*, vol. 43, n. 1, pp. 183-212.
- Bertuola L., Tessariol A. (2013), *Il commercio, i servizi alle imprese e il turismo*, in P. Feltrin (a cura di), *Rapporto annuale sul mercato del lavoro 2012*, Osservatorio Economico e Sociale di Treviso, pp. 149-162.



- Bordogna L., Pedersini R., Provasi G. (2013), *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, Milano, Franco Angeli.
- Burroni L. (2001), *Allontanarsi crescendo. Politica e sviluppo locale in Veneto e Toscana*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Cella G.P., T. Treu (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- D'Aloia G. (2008), *Indagine sulla bilateralità del terziario: analisi su 17 enti bilaterali territoriali*, Roma, Romana Editrice.
- Di Nunzio D., Giaccone M., Delaria I. (2014), *Lavorare nel commercio e nel turismo. Condizioni di lavoro, salute e sicurezza*, Roma, Ediesse.
- Emery F.E., Thorsrud E. (1976), *Democracy at Work. The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*, Leiden, Martinus Nijhoff.
- Eurofound (2013), *Industrial Clearing. Working Conditions and Job Quality*, Dublin, Eurofound.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi*, Roma, Carocci.
- Leoni R. (2008), *Economia dell'innovazione*, Milano, Franco Angeli.
- Leoni R., Albertini S. (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano, Franco Angeli.
- Messina P. (2012), *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*, Padova, Padova University Press.
- Mueller H.M., Philippon T. (2006), *Family Firms, Paternalism and Labor Relations*, NBER Working Papers, n. 12739.
- Pellegrini L. (2013), «Commercio», in Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams-Cgil (a cura di), *Osservatorio sul terziario di mercato 2012. Commercio, Turismo, Appalti e concessioni*, Roma, parte I.
- Pizzinato A., Pascucci G., Di Gioacchino R., Giudici D., Albini P. (1985), *La nuova contrattazione nel terziario. Il caso degli accordi nella grande distribuzione commerciale*, Roma, Ediesse.
- Poma L., Frattini F. (2014), *Imprese e territorio di fronte alla crisi. Le dinamiche dell'artigianato nella provincia di Lucca*, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I. (1990), *Al posto del conflitto*, Bologna, Il Mulino.
- Regalia I., Ronchi R. (1988), *Le relazioni sindacali nel terziario privato in Lombardia. Osservazioni e dati preliminari di ricerca*, Paper Ires, Collana Ricerche 17, Milano.
- Sateriale G. (1999), *Contrattare in azienda*, Roma, Ediesse.
- Terragni L. (1996), *Le relazioni sindacali nel terziario in Lombardia alla metà degli anni Novanta*, Paper Ires, Collana Ricerche 42, Milano.

- Turner L. (2009), *Institutions and Activism. Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 62, n. 3, pp. 294-312.
- Zanotti A. (2013), «Appalti e Concessioni», in Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams-Cgil (a cura di), *Osservatorio sul terziario di mercato 2012. Commercio, Turismo, Appalti e concessioni*, Roma, parte III.

#### ABSTRACT

*L'articolo presenta una ricerca riguardante le esperienze negoziali vissute dai dirigenti sindacali delle sette province venete nei settori del commercio e del pulimento, nell'ambito di uno studio che ha coinvolto anche i funzionari di alcune associazioni datoriali. I recenti cambiamenti prodotti dalle normative nazionali hanno spinto verso una forte de-regolazione in materia di orari di lavoro, ma hanno nel contempo aperto nuovi spazi di negoziazione. Sul piano della contrattazione collettiva aziendale, le organizzazioni dei lavoratori sono riuscite a intervenire con successo rispetto alla ri-regolazione dell'orario nelle aziende di maggiori dimensioni. Le tematiche relative alla qualità della prestazione lavorativa sono invece troppo spesso assenti dai contratti collettivi aziendali. Nonostante questi sviluppi sul piano della contrattazione collettiva, la presenza sindacale rimane limitata e i funzionari sindacali svolgono spesso azioni di tutela individuale.*

COMPANY COLLECTIVE BARGAINING IN THE COMMERCIAL AND CLEANING SECTORS.  
EXPERIENCES FROM THE VENETO REGION

*The article deals with the negotiating experiences experienced by the union officials of the seven provinces of the Region Veneto within the sectors of commerce and cleaning. The study has also involved officials of some entrepreneurs' associations. Recent changes occurred in the national legislation have boosted towards a strong de-regulation about working time organization in these sectors, but they also opened up new room for union negotiations. As regards company collective bargaining, trade unions have been able to re-negotiate working time successfully in the larger companies. The subjects related to the quality of the working performance are, instead, under-treated. However, despite the developments of company collective bargaining, the union presence remains limited and union officials often deal with individual requests of support.*



## Sfida call center

*Eugenio Vite\**

### 1. Introduzione

In tutti i paesi industrializzati i call center hanno avuto un rapido incremento negli anni novanta, con significativi mutamenti dovuti sia alla tecnologia sia alle richieste da parte dei committenti di servizi di Contact Center, capaci di gestire diversi canali di comunicazione (dalle telefonate alle chat online e ai social network). Il settore, in Italia, è passato da circa 700 dipendenti nel 1993 a 65mila nel 2002, poi 190mila nel 2004 fino ad arrivare a 250mila degli ultimi anni, rappresentando l'1 per cento della forza lavoro, in linea con i trend europei (Fortunato, 2013).

Se questi sono i numeri, dal punto di vista qualitativo i mutamenti, in gran parte *technology-driven* (Aksin, Armony, Mehrotra, 2007), sono stati generati da una crescente competizione sul mercato, dalla ricerca di qualità unita all'introduzione di sistemi automatizzati, e anche dal ricorso a scelte di localizzazione in contesti in cui il costo del lavoro è più basso.

Le attività di call center fanno parte di processi più ampi di produzione, è importante dunque osservare tali servizi da una prospettiva processuale (Glucksmann, 2004). Su questa scia si proverà a dar conto di buone pratiche nelle relazioni industriali, a partire dalle principali dinamiche del lavoro sperimentate dalle operatrici e gli operatori, e insieme dalle principali sfide del settore in Italia. I due casi di contrattazione che saranno analizzati, uno nazionale e uno aziendale, sono frutto della complessità che il settore vive. Per cogliere meglio gli effetti delle dinamiche tipiche del settore si è scelto come caso di contrattazione aziendale una importante impresa che offre ser-

\* Eugenio Vite è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze politiche e sociali dell'Università della Calabria.

Per le preziose informazioni, l'accesso a molti documenti e lo scambio d'idee sui temi di questo articolo, desidero ringraziare in particolare Daniele Carchidi (segretario regionale Slc Cigl Calabria).

vizi in *outsourcing* a grossi committenti. Da questo punto di osservazione ci siamo chiesti quali logiche siano prevalenti da parte del sindacato e quali siano le sfide in termini di miglioramento delle condizioni di lavoro e dei diritti, in un settore che in base alla narrazione diffusa è luogo di precarietà e sfruttamento. La prima questione è se tale narrazione sia confermata e, soprattutto, quali siano le condizioni e le dinamiche delle relazioni industriali in un'azienda leader a livello nazionale in questo settore.

## 2. I servizi di call center

Sotto l'etichetta «call center» possiamo collocare diverse organizzazioni, dagli uffici reclami degli inizi ai moderni *contact center*. Nonostante le differenziazioni, è possibile far riferimento a un'unica definizione: quella oggi più utilizzata è fornita da Cmmc (Customer Management Multimedia Competence), associazione mondiale che raggruppa molti call center. La definizione parla di una «organizzazione che svolge – all'interno di aziende ed enti o all'esterno, ma per proprio conto – servizi specializzati di interazione mediante telefono e/o altri media (fax, e-mail, internet) con clienti e/o utenti in modo strutturato». L'interazione con clienti e utenti viene definita «strutturata» e l'utilizzo della tecnologia risulta caratterizzante. In particolare, l'introduzione dell'*Automatic calling distribution system* (Acds) trasforma non solo il modo di lavorare, ma anche la modalità del consumo. Questo sistema computerizzato, riceve le chiamate e le smista automaticamente agli operatori (che possono essere fisicamente vicini o sparsi in diversi paesi del mondo). Inoltre, insieme alla chiamata l'operatore riceve dal sistema un record, in cui sono memorizzati tutti i dati di chi chiama. Questa automatizzazione secondo alcuni ha dato vita a nuovi processi di lavoro, ragion per cui è possibile parlare di call center come di nuovi sistemi socio-tecnici (Glucksmann, 2004; Taylor, Bain, 1999; Winiecki, 2004).

Come espressione del lavoro «*front-line*», lo studio del lavoro nei call center ha dato vita a due posizioni da situare agli estremi di un *continuum* teorico «*old economy - new economy*» (Greco, 2006). Anche Avola e Palidda (2013) osservano che l'eco più ampia, nella pubblicistica e nel dibattito pubblico, l'ha avuta il filone di studi che definisce i call center come nuove fabbriche dei servizi: per l'elevata standardizzazione di tempi e procedure e per altri fattori quali il controllo gerarchico, le scarse opportunità di carriera,

i conseguenti problemi di alienazione si parla di taylorismo informatizzato e di nuove catene di montaggio (Taylor, Bain, 1999).

Dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro nei call center, Frenkel (1999) propone un modello ibrido (*Mass customized bureaucracy*) che tende a mantenere una matrice burocratica, associata a caratteri di personalizzazione.

La letteratura sul rapporto tra call center e sindacati, invece, se comparata alla vasta produzione scientifica sul settore, è relativamente ridotta.

In uno studio su venti call center australiani, Russell (2008) analizza la percezione dei lavoratori sui sindacati e pone l'attenzione sulle implicazioni per l'organizzazione sindacale. Emerge un quadro interessante da «uovo e gallina»: gli elementi di crescita per i sindacati sono legati all'efficacia della loro azione in termini di difesa e promozione degli interessi dei lavoratori, ma questo presuppone una certa presenza e forza nell'organizzazione. La conclusione è che, con tali premesse, la leadership deve arrivare dalla base ed è intimamente legata alle concrete condizioni di lavoro degli operatori. In questo senso, dall'analisi del caso italiano emerge che la tutela dei propri diritti sul posto di lavoro e la fiducia nel delegato sindacale sono i principali motivi di iscrizione al sindacato, mentre per la non iscrizione pesano più le mancanze e criticità dell'organizzazione sindacale che la capacità delle aziende di rispondere alle esigenze dei lavoratori (Vite, 2012).

Taylor e Bain (2003), facendo riferimento a condizioni di lavoro che possono essere considerate «oppressive» (elevato numero di chiamate, controllo), notano che insoddisfazione e rimostranze verso il processo di lavoro non sono sufficienti per il successo dell'organizzazione sindacale: dallo studio emerge la necessità di una solida leadership interna, insieme al riconoscimento della rottura del contratto psicologico da parte del *management*. Restando ancora nell'ambito del *labour process*, sulla base di uno studio relativo a un call center del settore bancario nel Regno Unito<sup>1</sup>, Rose (2002) sottolinea come a fronte di un basso livello di *commitment* verso l'azienda (dovuto alla frustrazione per operazioni di lavoro ripetitive e altamente controllate) è alto il livello di sindacalizzazione degli operatori, nonostante un certo grado di insoddisfazione verso l'azione dei delegati sindacali. In casi come questo, dunque, prevale la protezione e la sicurezza offerte dall'appartenenza al sin-

<sup>1</sup> Si tratta di un call center *in-house* (del gruppo Barclays) con più di cinquecento dipendenti.

dacato. Ma, in uno studio più ampio sul settore finanziario nel Regno Unito, Bain e Taylor (2002) notano come molti elementi strutturali del lavoro nei call center non sono favorevoli all'organizzazione sindacale: postazioni di lavoro individuali con rapporti «one to one» con i clienti esterni, scarsa disponibilità di tempo e un elevato *turnover*.

In un'analisi europea del lavoro nei call center (Altieri, 2002) le principali differenze riscontrate tra i paesi presi in esame sono relative a (1) livelli di affiliazione, (2) presenza di confederazioni multisettoriali, (3) tradizione culturale nazionale, (4) modelli organizzativi interni del sindacato, (5) strategie di mantenimento ed estensione della *membership*. Molti di questi elementi fanno riferimento a peculiarità giuridiche, culturali e istituzionali nazionali, a conferma di quanto sia decisivo il quadro istituzionale e regolativo.

### 3. Il settore in Italia: condizioni di lavoro e sfide

In Italia, secondo alcune stime delle parti sociali, quello dei call center è un settore con un fatturato di 1,3 miliardi di euro (1,9 considerando anche subappalti, lavoro all'estero e *back office*), 200 aziende sul mercato e 80mila lavoratori.

Per fornire un quadro d'insieme del caso nazionale è stato condotto uno studio (Fortunato, 2013; Fortunato, Palidda, 2012) a partire da una *survey* su operatori e imprese di call center in quattro regioni italiane (Lombardia, Lazio, Calabria e Sicilia). Prima di ciò, gli studi italiani sui call center avevano posto l'attenzione su casi locali e specifiche aree del paese, con approcci di tipo prevalentemente qualitativo. Dallo studio emerge che i fattori interni ed esterni che condizionano livelli di soddisfazione, scelte e prospettive professionali degli operatori e delle operatrici intervistati, sono complessi e diversificati in base ai territori e alle mansioni.

Dai dati a disposizione possiamo ora approfondire alcune questioni chiave e analizzare brevemente, ad esempio, le prospettive di lavoro nel call center in cui si lavora, che sono correlate, negativamente, ai livelli di soddisfazione osservati sopra. I diversi *items* si possono sintetizzare in due principali prospettive<sup>2</sup>: una è legata all'*exit*, l'altra rimanda all'idea di restare all'interno

<sup>2</sup> «Restare» (Ottenere la sicurezza occupazionale, Ottenere buone prospettive di guadagno, Fare carriera, Ottenere maggiore autonomia nel proprio lavoro, Specializzarsi a livello

Tab. 1 – Prima prospettiva di lavoro nel call center per provincia\*

	MILANO	ROMA	COSENZA	CATANIA
RESTARE	55,20%	51,70%	51,10%	44,60%
ANDARE VIA	44,90%	47,90%	46,30%	54,70%

\* Laddove la somma non è uguale a 100 è a causa della risposta «Altro».

del call center in cui si lavora. I dati offrono uno spaccato interessante, distante da tante narrazioni, in quanto a prevalere è la prospettiva del restare.

Tranne che per gli operatori dell'area di Catania, in cui si sono osservati livelli molto bassi di soddisfazione<sup>3</sup> (Avola, Palidda, 2013) e in cui è più alta l'incidenza dei contratti a tempo indeterminato, le altre aree geografiche vedono una prevalenza della prospettiva «restare». In particolare, nell'area di Milano questa prospettiva è più diffusa (55 per cento). Per motivi di spazio non è possibile qui approfondire le possibili motivazioni, ma si può ipotizzare che, anche in questo caso, si tratta di una combinazione di fattori biografici individuali e di contesto territoriale. Sul piano delle fasce di età, infatti, l'area di Milano ha una concentrazione maggiore di over 40 (42 per cento degli intervistati), e una minore incidenza di laureati. In questo caso dunque la prospettiva del restare nel call center è da collegare a ragioni anagrafiche e biografiche.

Discorso diverso per l'area di Cosenza (2 per cento di over 40 e 42 per cento di laureati), dove la particolare conformazione del mercato del lavoro inibisce strategie di *exit* e rafforza indirettamente il contratto psicologico con l'azienda (Fortunato, Palidda, 2012; Vite, 2013).

Le prospettive sono incomplete se non si esaminano le ragioni delle scelte. Anche in questo caso emergono elementi interessanti per la costruzione del nostro *frame*. Tra le ragioni che hanno portato gli intervistati a lavorare in un call center, al primo posto, in tutte le aree, prevale la mancanza di al-

lavorativo); «Andare via» (Lavorare nel call center finché non trovo un lavoro migliore, Temo di perdere il lavoro, Intendo interrompere il rapporto di lavoro).

<sup>3</sup> A partire dai dati della stessa *survey*, Avola e Palidda (2013) distinguono tra soddisfazione intrinseco-relazionale – relativa ad aspetti socio-organizzativi e all'attività lavorativa in sé –, ed estrinseca – relativa al sistema delle ricompense tangibili, dirette e indirette, legate al proprio lavoro. Confrontando i livelli di soddisfazione tra gli operatori di Catania e Milano, i primi si dichiarano meno soddisfatti nel campo della soddisfazione estrinseca, mentre relativamente alla soddisfazione intrinseco-relazionale non si osservano sostanziali differenze.

ternative (35 per cento). Al secondo posto, la ragione principale è la conciliabilità con gli impegni esterni (24 per cento). Nel caso di quest'ultima, dalla composizione per genere non si evidenzia nessuna differenza sostanziale, mentre ad avere più peso sono, ancora una volta, territori ed età: nell'area di Cosenza la mancanza di alternative è la prima ragione di scelta per il 46 per cento degli intervistati; nell'area di Milano la conciliabilità è la principale ragione per il 32 per cento degli intervistati. In ogni caso, resta sempre invariata la posizione di queste due ragioni (primo posto e secondo posto) tra le risposte a disposizione.

Un altro aspetto utile per il nostro approfondimento è il rapporto degli operatori con il sindacato. I dati, analizzati da chi scrive anche in Fortunato e Palidda (2012), offrono infatti uno spaccato delle opinioni nei confronti del sindacato e delle conseguenti scelte in un settore in cui, come visto, prevalgono ragioni d'ingresso che possiamo definire di tipo residuale. In più, se la prospettiva del restare prevale, anche se di poco, su quella di *exit*, ci si può ragionevolmente chiedere quali siano le caratteristiche dell'opzione *voice*, di cui il sindacato è una parte.

Il primo dato da osservare è la composizione degli iscritti al sindacato per contratto di lavoro: l'81 per cento degli iscritti sono dipendenti con contratto a tempo indeterminato. Questo dato, sebbene non aggiunga nulla di nuovo, conferma che anche in questo campione il lavoro stabile è più sindacalizzato rispetto ad altre forme contrattuali.

Posta questa prima osservazione, vediamo che tra gli iscritti al sindacato (26 per cento dell'intero campione) la ragione prevalente d'iscrizione è la tutela dei diritti sul luogo di lavoro (67 per cento degli iscritti). L'elemento di fiducia nei confronti del delegato sindacale è una ragione di scelta per il 10 per cento degli intervistati. L'elemento ideologico è marginale (4 per cento), così come la possibilità di fare carriera (1 per cento).

Tra i non iscritti al sindacato (75 per cento dell'intero campione) le ragioni di non iscrizione, restituiscono informazioni forse ancora più interessanti. La capacità dell'azienda di rispondere direttamente alle esigenze dei lavoratori influisce nel 29 per cento dei casi. Altre motivazioni riconducibili invece a criticità percepite del sindacato hanno nel complesso più peso.

Questi dati sembrano confermare la già citata ipotesi di Russel (2008), secondo cui in questo settore è importante che la leadership sindacale arrivi dalla base, per una più efficace tutela degli interessi dei lavoratori e un rafforzamento dell'organizzazione sindacale stessa.



Tab. 2 – Ragioni di iscrizione al sindacato

	PERCENTUALE
PER TUTELARE I MIEI DIRITTI SUL LUOGO DI LAVORO	67%
PERCHÉ NE CONDIVIDO GLI ORIENTAMENTI E LE STRATEGIE	7%
PER MOTIVI IDEOLOGICI	4%
PER FARE CARRIERA	1%
PER I SERVIZI OFFERTI	6%
PERCHÉ HO FIDUCIA NEL DELEGATO SINDACALE	10%
PER ALTRO MOTIVO	5%

Tab. 3 – Ragioni di non iscrizione al sindacato

	PERCENTUALE
SE HO UN PROBLEMA NE PARLO CON IL MANAGEMENT	29%
PERCHÉ NON NE CONDIVIDO MODO DI OPERARE STRATEGIE	15%
PERCHÉ LE AZIONI DEL SINDACATO DANNEGGIANO L'AZIENDA	1%
PERCHÉ IL SINDACATO IN AZIENDA CONTA POCO O NIENTE	10%
PERCHÉ SE TI ISCRIVI AL SINDACATO NON FAI CARRIERA	1%
PERCHÉ IL SINDACATO È VICINO ALLE POSIZIONI DELL'AZIENDA	4%
PERCHÉ IL SINDACATO È POCO VISIBILE	7%
PER IL COSTO ELEVATO DELLA TESSERA	3%
PERCHÉ I SERVIZI OFFERTI SONO POCHE	3%
PERCHÉ NON HO FIDUCIA NEL DELEGATO SINDACALE	9%
PER ALTRO MOTIVO	18%

Altra questione riguarda i tipi di call center indagati: quelli *in-house* con attività in prevalenza *inbound* rappresenterebbero i luoghi e le mansioni con migliori condizioni di lavoro (in termini di salario, tipo di contratto, opportunità di carriera). Meno indagato era il mondo dei call center in *outsourcing*, profondamente diverso e caratterizzato da condizioni di lavoro peggiori (Fortunato, 2013) e in cui a influenzare è una complessa rete di relazioni tra pressioni dell'impresa cliente, proprietà e agenzie per il lavoro temporaneo (Kinnie, Purcell, Adams, 2008). Questa diversa attenzione, inoltre, restituisce un'immagine più complessa in cui il call center è un elemento cri-

tico all'interno della catena del valore (Rainnie, Barrett, Burgess, Connell, 2008). Tale criticità è legata sia al ruolo strategico dato alla cura dei clienti, sia – in Italia soprattutto – al tema delle gare a ribasso e al conseguente utilizzo delle leve di costo per restare concorrenziali sul mercato. Questo meccanismo ha importanti conseguenze sui soggetti che lavorano all'interno delle imprese che offrono servizi di call center.

Per capire meglio tale meccanismo, e in linea con la prospettiva processuale proposta da Glucksmann (2004), è importante richiamare il funzionamento del business del settore.

Si tratta di un mondo che, sul versante B2B, ha come «unità di misura» il minuto: le commesse, infatti, hanno un prezzo espresso in euro al minuto. All'interno di questo prezzo le imprese di call center comprendono tutti i principali costi sostenuti (lavoro, struttura ecc.) per offrire il servizio all'impresa committente. In ogni caso, e pur in assenza di massimo ribasso, la logica dell'impresa di call center è orientata a rendere quanto più efficiente possibile il lavoro delle operatrici e degli operatori attraverso l'utilizzo, come vedremo meglio più avanti, di sistemi di timbratura alla postazione.

Altra questione, strettamente legata al meccanismo delle gare al massimo ribasso, è quella della delocalizzazione. Nonostante l'articolo 24-*bis* della legge n. 134/2012, che disciplina le delocalizzazioni all'estero nel settore dei call center, introduca alcuni obblighi<sup>4</sup> per le aziende che decidono di spostare la propria attività fuori dal territorio nazionale, tali norme sono disapplicate, perdendo anche l'effetto minimo di disincentivo alla delocalizzazione.

Da ultimo, cronologicamente, ha creato nuova preoccupazione la sentenza del Consiglio di Stato<sup>5</sup> che ritiene «del tutto ragionevole [...] l'opzione

<sup>4</sup> Si tratta dell'obbligo di darne comunicazione al ministero del Lavoro e all'Autorità garante della privacy, e soprattutto sono introdotti due vincoli per le imprese che delocalizzano: quando un cittadino effettua una chiamata a un call center (*inbound*) deve essere informato sul paese estero da cui l'operatore risponde e deve poter scegliere che il servizio richiesto sia offerto da un operatore collocato in Italia. Allo stesso modo, un cittadino e destinatario di una chiamata da un call center (*outbound*) deve essere informato sul paese estero da cui l'operatore chiama.

<sup>5</sup> La sentenza fa seguito a un ricorso di Acea che aveva affidato a E-Care il proprio servizio di call center, la gara era stata «congelata» dal Tribunale amministrativo regionale del Lazio. L'intervento del Tar sui risultati della gara segue il ricorso della cooperativa Capodarco, arrivata settima in graduatoria. La sentenza della sezione II *bis* del Tribunale amministrativo regionale, n. 6027/2015, aveva giudicato illogico il criterio di selezione del massimo ribasso, a fronte di un servizio non standardizzato.

dell'ente aggiudicatore odierno appellante di attribuire rilevanza esclusiva ai fini dell'individuazione dell'appaltatore all'elemento prezzo», e fa riferimento alla «incontestabile serialità delle prestazioni, la non necessità dell'impiego di personale specializzato, l'assenza di strumenti di complessità tecnologica e la tipica delocalizzabilità delle unità produttive anche in paesi extracomunitari». Tale sentenza, per le parti sociali in campo, conferma che i call center sono servizi a bassa specializzazione e che la leva del prezzo può essere l'unico elemento da tenere in considerazione nell'affidamento della commessa.

#### 4. Il caso del Contratto nazionale per attività *outbound*

All'interno di un settore alla ricerca di regolamentazione, un importante passo tra le parti sociali<sup>6</sup> è stato fatto nell'estate del 2013, quando è stato firmato un accordo che disciplina le collaborazioni a progetto nelle attività di vendita di beni e servizi e di recupero crediti nei call center *outbound*. Le attività *outbound* sono tipicamente commerciali e i prezzi pagati alle imprese di call center dai committenti sono più bassi. A fronte di questo meccanismo del mercato, le imprese utilizzano contratti temporanei che garantiscano il massimo della flessibilità.

Questo accordo può essere letto come un passo verso quella che gli attori sindacali coinvolti definiscono «contrattazione inclusiva». L'accordo, infatti, riconosce, nel periodo di vigenza del contratto a progetto, un livello retributivo orario minimo, con riferimento al Contratto nazionale delle telecomunicazioni (paga base del II livello). Sono inoltre introdotti un ente bilaterale per le prestazioni integrative e un diritto di prelazione, in base al quale per la stipula di nuovi contratti di collaborazione le aziende terranno conto prioritariamente delle richieste avanzate dai collaboratori già impiegati con contratto di collaborazione presso la stessa azienda.

Il sistema precedente all'accordo del 2013 prevedeva una paga sulla base di un mix tra ore di lavoro svolto e risultati raggiunti, si trattava formalmen-

<sup>6</sup> L'accordo è stato firmato da Assotelecomunicazioni-Asstel (l'associazione di categoria che nel sistema di Confindustria rappresenta le imprese della tecnologia dell'informazione esercenti servizi di telecomunicazione fissa e mobile), Assocontact (l'associazione che rappresenta le aziende di call center in *outsourcing*) e i sindacati di categoria Slc Cgil, Fistel Cisl e Uilcom Uil.

te di bonus per contatti e/o contratti chiusi. Per molti lavoratori a progetto in *outbound* questo significava non avere un compenso mensile certo, che comunque resta più basso, a parità di ore di lavoro svolto, rispetto agli operatori in *inbound*.

Le novità introdotte dall'accordo nazionale hanno avuto due effetti principali: il riferimento a un compenso minimo fa sì che gli operatori in *outbound* con contratti di collaborazione ricevano comunque una retribuzione mensile, al di là dei risultati raggiunti. Resta una sorta di obiettivo «di riconferma», confermato dal fatto che il secondo effetto di questo accordo è stato quello di aumentare il turn over in questo segmento di lavoratori, portando a una selezione degli operatori con maggiori capacità di tipo commerciale.

Si tratta di un accordo di grande valenza per le condizioni di lavoro degli operatori interessati; e anche le imprese hanno trovato un loro equilibrio e un certo vantaggio: il settore, infatti, grazie all'accordo collettivo sulle collaborazioni, rientra tra le eccezioni all'abolizione dei contratti a progetto prevista a partire dal 2016 dal cosiddetto Jobs act. Se il decreto attuativo non avesse previsto tale eccezione, infatti, le imprese con attività avrebbero dovuto inquadrare gli operatori in *outbound* utilizzando il contratto a tutele crescenti.

Sul piano teorico l'accordo riveste molta importanza se riportato nel *frame* dell'azione del sindacato per la rappresentanza dei lavoratori atipici (Ballarino, 2005; Cella, 2001; Regalia, 2009). Facendo riferimento alla tripartizione proposta da Ballarino (2005) l'accordo in questione può essere inserito all'interno del problema dell'integrazione degli interessi dei lavoratori atipici con quelli dei lavoratori dipendenti standard. L'atteggiamento del sindacato, in questo caso, rientra tra le «strategie di stabilizzazione» con l'obiettivo di parificare condizioni di lavoro e salariali dei lavoratori atipici a quelle dei lavoratori standard (Ballarino, 2005).

## 5. La contrattazione aziendale in Abramo Customer Care

L'obiettivo di estendere accordi migliorativi ai lavoratori atipici è presente nel caso aziendale di contrattazione innovativa che esamineremo e che ha agito, in positivo, sulle condizioni di lavoro di operatrici e operatori.

Il caso che prenderemo in esame non è un singolo accordo, ma è buona parte della contrattazione aziendale che è fatta in Abramo Customer Care.

Si tratta di una delle tre aziende di servizi di *contact center* più grandi in Italia, con sede in Calabria e quattro siti per un totale di 3.000 lavoratori con contratto a tempo indeterminato; in Albania, a Tirana, è presente AlbaCall che fa parte della stessa holding.

L'azienda opera nel mercato dei servizi di call center dal 2001, ed è inserita a pieno nelle logiche e nelle dinamiche viste sopra. L'azienda dal 2011 ha vissuto un consistente cambio di *management*, di seguito si farà riferimento alle relazioni industriali stabilite con la nuova gestione.

Dal punto di vista sindacale, sono presenti Rsa per ogni sito aziendale, che rappresentano le quattro sigle sindacali presenti (Cgil, Cisl, Uil e Ugl). Al tavolo della contrattazione siedono di solito Rsa, ed eventualmente segretari provinciali o regionali, per la parte sindacale, e per la parte aziendale le relazioni sono portate avanti da alcune figure del management della holding (direttore amministrativo, direttore Pianificazione e direttrice delle Risorse umane).

Oltre a ciò è necessario considerare che all'inizio dell'attività dell'azienda nel settore dei call center tutti gli operatori erano con contratti a progetto. Non c'era dunque contrattazione di secondo livello e non erano presenti organizzazioni sindacali fino al 2006 quando, per via della circolare Damiano (circolare n. 17/2006), tutti i lavoratori sono passati a contratti a tempo indeterminato.

Tra gli accordi di contrattazione di secondo livello che prenderemo in esame, quello sul Premio di risultato è il principale e rappresenta la maggiore novità in un settore che, come abbiamo visto sopra, in Italia vive tempi difficili.

Un altro accordo importante, in via di sperimentazione, che esamineremo successivamente è quello sulla banca-ore multi periodale.

In generale, per chiarire la logica di azione del sindacato in questo settore, un protagonista di molte trattative sul territorio regionale e nazionale, il segretario regionale Slc Cgil Calabria, ci riferisce che: «Ultimamente per noi non si tratta solo di fare contrattazione di progressione ma è una contrattazione di difesa perché non ci sono leggi che regolamentano il settore. In assenza di queste, quello che devi fare nella contrattazione è difendere i posti di lavoro che hai. Per tenere il posto di lavoro ci siamo inventati qualsiasi cosa».

Tale logica è particolarmente pressante nel territorio calabrese, in cui le opportunità occupazionali sono estremamente limitate dalla debolezza del tessuto economico-produttivo.

Il primo accordo utile per il nostro approfondimento è quello sul Premio di risultato. Gli elementi di innovazione in questo caso sono principalmente due:

1. si tratta di un settore che attraversa, come visto, un periodo di forte difficoltà e in cui per gli *outsourcee* i margini sono ridotti. Per il 2014, ad esempio, Abramo CC è stata l'unica azienda in Italia in questo settore ad aver erogato il Premio di risultato;

2. Il premio del 2014 è stato erogato in benefit (buoni spesa o buoni benzina), questo ha portato un vantaggio fiscale per l'azienda, e per i lavoratori il beneficio di avere un importo netto da spendere.

Nel 2013 è stato firmato il primo accordo di secondo livello sul Premio di risultato<sup>7</sup>. Il meccanismo per l'erogazione del Premio di risultato prevedeva che i risultati raggiunti fossero valutabili in base a redditività, produttività, qualità, presenza in azienda.

I dipendenti interessati sono lavoratori con contratto a tempo indeterminato, contratti a termine (che nel corso dell'anno abbiano lavorato almeno sei mesi e ancora in servizio), lavoratori interinali, aree di staff non direttamente legate alle commesse citate nell'accordo (media dell'importo per la stessa componente).

Per il 2014 con un accordo si modificano parametri ed erogazione: cambia la base di calcolo, e soprattutto l'indicatore di distribuzione sarà l'indice medio di malattia nell'azienda complessivamente considerata, i *bonus/malus* saranno funzione del decremento/aumento rispetto all'indice di malattia indicato.

Infine si introduce l'erogazione in benefit (buoni spesa/buoni benzina), fino a un massimo di 250 euro: «Da parte di lavoratori, inizialmente, c'è stato un poco di scetticismo. Il lavoratore part-time, quando anche toglie un centesimo in busta paga la prende sempre male, perché lo stipendio è basso. Noi abbiamo spiegato che questa scelta è stata fatta per dare qualcosa in più al lavoratore: l'importo che il lavoratore prende in busta paga lo prende net-

<sup>7</sup> Fino al 2012 l'azienda ha riconosciuto solo l'elemento di Garanzia retributiva. Il Contratto collettivo nazionale delle Telecomunicazioni (che è il contratto di riferimento per il settore dei call center) prevede l'erogazione di tale istituto per tutte le aziende del settore che non hanno sottoscritto un accordo collettivo di secondo livello con uno specifico Premio di risultato. Si tratta di *una tantum* annuali: l'azienda corrisponde ai propri dipendenti un importo lordo in proporzione all'orario di lavoro. Da tale istituto sono escluse le aziende con ricorso ad ammortizzatori sociali.

to, non essendo tassabile. Effettivamente ti rendi conto che hai 160 euro in più da spendere» (Rsa Slc Cgil in Abramo CC).

Si tratta di un accordo inclusivo e nasce a seguito della necessità da parte dell'azienda di ottimizzare le ore di lavoro, a partire dai minuti lavorati da ogni operatore. Tale operazione, realizzata tramite un sistema di «login in postazione» (timbratura virtuale), ha portato alla previsione di un guadagno economico consistente. Da parte sindacale è stato chiesto e ottenuto che parte di questo guadagno fosse utilizzato per accordare Premi di risultato.

Il passaggio alla timbratura in postazione è un elemento decisivo e il sindacato si dimostra realisticamente collaborativo, sempre in base al principio già menzionato della tenuta occupazionale: «All'inizio è stata presa malvolentieri dai lavoratori, ma come tutte le novità inizialmente fanno paura. Ma questo ha inciso positivamente sul lavoratore perché l'ha responsabilizzato di più sull'orario di entrata e anche sulle pause (perché in effetti spesso si sforava). Queste sono regole che salvano le aziende. In questo settore si guadagna sui minuti. È un meccanismo in cui sono tanti i margini che portano a salvarsi o a non stare in piedi. Abramo è la più grande realtà a livello territoriale... e sono più di dieci anni che è nel settore. Lo hanno fatto grazie alle regole e grazie al valore dei lavoratori» (Rsa Slc Cgil in Abramo CC).

Un altro accordo importante per diversi motivi è quello sulla banca-ore multi-periodale. Si tratta della sperimentazione di una forma di flessibilizzazione dell'orario di lavoro che consente al lavoratore di accantonare, su di un conto individuale, le ore prestate oltre quelle contrattuali settimanali: le ore accantonate saranno godute in un momento successivo come riposo compensativo, senza alcuna decurtazione della retribuzione o del monte ore di ferie e permessi e senza alcuna maggiorazione.

Si tratta di un accordo rilevante poiché risponde direttamente all'oggettiva difficoltà a gestire le flessioni, in negativo, delle curve di traffico. La difficoltà maggiore nasce quando, per far fronte ai cali di lavoro, si erode la disponibilità, fino ad azzerarla, di permessi Ferie, Rol e altri istituti, maturati negli anni precedenti e non ancora fruiti. Poiché è possibile prevedere queste flessioni, la logica è stata di trovare soluzioni che evitassero il ricorso a contratti di solidarietà o *in extremis* agli ammortizzatori sociali.

Spostandosi sul tema del welfare, altri accordi firmati in questa azienda, ugualmente innovativi e con un forte impatto sulle condizioni di lavoro, sono:

- la turnazione agevolata per le mamme in allattamento;
- agevolazione sui turni per chi (part-time) ha un secondo lavoro certificato;
- un accordo definito di *car sharing* tra operatori (più precisamente si tratta di *car pooling*);
- possibilità di fare cambi turno, fino otto cambi al mese, con esterni al gruppo di lavoro e illimitati all'interno del proprio gruppo di lavoro.

In particolare, quest'ultimo accordo offre la possibilità di flessibilizzare, da parte di lavoratrici e lavoratori, l'orario di lavoro e rispondere meglio a esigenze esterne (familiari, personali). In un settore in cui, come abbiamo visto dai dati, la conciliabilità con altri impegni è un elemento rilevante questo tipo di accordi è da aggiungere alla nostra analisi.

Il processo di negoziazione in questo caso non è stato facile, in quanto la matrice turni è un sistema complesso che offre pochi margini di flessibilità. Alla fine nei confronti dell'azienda ha prevalso l'argomento e la garanzia della diminuzione dei permessi per malattia. In questo, ad esempio, il sindacato ha fatto opera di sensibilizzazione per responsabilizzare i lavoratori per un uso corretto di questo istituto, soprattutto quando si tratta di turni delicati come le ore serali fino a mezzanotte.

## 6. Considerazioni conclusive

Le sfide per il settore, gli assetti organizzativi che ne derivano e le condizioni di lavoro sembrano essere solidamente collegati nei casi osservati.

Emerge, a livello nazionale, un quadro di relazioni industriali fondate su una sostanziale e pragmatica collaborazione tra protagonisti, che concordano sulle principali chiavi di lettura delle difficoltà del settore e insieme chiedono un tavolo di crisi ai diversi governi nazionali succedutisi nel tempo. L'accordo per i lavoratori temporanei nelle attività *outbound* offre un esempio di vantaggio reciproco: per i sindacati si è arrivati a un accordo inclusivo, in cui si è migliorato un meccanismo che portava per gli operatori *outbound* a compensi molto bassi e alla completa assenza di tutele; da parte aziendale il vantaggio è stato di regolare, almeno in parte, la concorrenza sul mercato.

Anche a livello aziendale, con riferimento al caso osservato, si realizzano relazioni industriali con logiche di azione orientate al pragmatismo. Questo



ha portato negli ultimi anni ad accordi migliorativi e nessuna tensione tra lavoratori e azienda.

Nel caso dei call center, il tipico *setting* di condizioni di mercato e di mancata regolamentazione del settore ha spostato il baricentro del confronto dalle rivendicazioni salariali alla contrattazione su altri aspetti concernenti le condizioni di lavoro e il welfare. Tale *output* passa attraverso importanti interventi riguardanti l'organizzazione del lavoro. Anche in questo settore, dunque, si sta tracciando un «nuovo terreno di confronto tra le parti sociali [...] in un'ottica di relazioni industriali rinnovate e maggiormente volte a rispondere ai bisogni specifici di lavoratori e imprese» (Regalia, 2012: p. 27). Nel nostro caso aziendale ciò avviene secondo una logica di mantenimento dell'occupazione e inclusione da parte dei sindacati, e da parte aziendale sulla base dell'ottimizzazione delle risorse e riduzione dei costi per tenere testa alla concorrenza che è in gran parte fondata sui prezzi.

Tali condizioni sembrano plasmare pratiche di relazioni industriali di tipo partecipativo. A una buona contrattazione reciprocamente vantaggiosa, sembrano concorrere molteplici fattori, tra cui qualità del *management* e quella del sindacato, collegato alla base dei rappresentati. Ciò avviene in un settore e in un territorio che negli ultimi anni ha vissuto moltissime crisi aziendali e, da ultimo, ha concluso a metà del 2015 la delicata chiusura per fallimento dell'azienda Infocontact: 1.800 lavoratori divisi in due sedi, ora acquisite da due aziende, una delle quali è Abramo.

In generale, dagli elementi di innovazione individuati, sembra delinearsi nell'azione dei sindacati la tendenza, dettata anche dalla particolare situazione in cui versa il settore, a svolgere «funzioni utili per il sistema produttivo» (Regini, 2003).

La ricerca sociale italiana e internazionale sta indagando il settore dei call center con attenzione agli aspetti di complessità delle scelte degli operatori, alle condizioni di lavoro, alle pratiche organizzative delle imprese e alle loro strategie sul mercato. La realtà, dunque, anche solo citando questo mix di fattori, è più complessa di molte narrazioni diffuse su questo mondo. A questi elementi proponiamo di aggiungere l'azione collettiva, che offre – in determinate condizioni d'impresa e nonostante determinate condizioni di mercato – la possibilità di innescare processi migliorativi e prassi innovative nel più ampio campo del settore dei servizi.

## Riferimenti bibliografici

- Aksin Z., Armony M., Mehrotra V. (2007), *The Modern Call Center. A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research*, in *Production and Operations Management*, vol. 16, n. 6, pp. 665-688.
- Altieri G. (2002), *Lavorare nei call centres: un'analisi europea*, Roma, Ediesse.
- Avola M., Palidda R. (2013), *Lavorare in un call center in una città del Sud*, in *StrumentiRes - Rivista online della Fondazione Res*, a. V, n. 4.
- Bain P., Taylor P. (2002), *Ringing the changes? Union recognition and organisation in call centres in the UK finance sector*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 33, n. 3, pp. 246-261, doi:10.1111/1468-2338.00233.
- Ballarino G. (2005), *Strumenti nuovi per un lavoro vecchio. Il sindacato italiano e la rappresentanza dei lavoratori atipici*, in *Sociologia del lavoro*, vol. 97, pp. 174-191.
- Cella G.P. (2001), *La rappresentanza dei lavoratori atipici: un ritorno al passato*, in G.P. Cella, G. Provasi (a cura di), *Lavoro, sindacato, partecipazione. Scritti in onore di Guido Baglioni*, Milano, Franco Angeli, pp. 191-212.
- Fortunato V. (2013), *Labor Organization and Employment Relations in Italian Call Centers during the Crisis*, in *Revue Interventions Économiques. Papers in Political Economy*, n. 47.
- Fortunato V., Palidda R. (2012), *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma, Carocci.
- Frenkel S. (1999), *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, Cornell University Press.
- Glucksmann M.A. (2004), *Call Configurations: Varieties of Call Centre and Divisions of Labour*, in *Work, Employment & Society*, vol. 18, n. 4, pp. 795-811, doi:10.1177/0950017004047965.
- Greco S. (2006), *Le transizioni occupazionali degli operatori di call center in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, Working Paper, [http://www.socpol.unimi.it/papers/2006-06-07\\_Silvana%20Greco.pdf](http://www.socpol.unimi.it/papers/2006-06-07_Silvana%20Greco.pdf).
- Kinnie N., Purcell J., Adams M. (2008), *Explaining Employees' Experience of Work in Outsourced Call Centres. The Influence of Clients, Owners and Temporary Work Agencies*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 2, pp. 209-227, doi:10.1177/0022185607087898.
- Rainnie A., Barrett R., Burgess J., Connell J. (2008), *Introduction: Call Centres, the Networked Economy and the Value Chain*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 2, pp. 195-208, doi:10.1177/0022185607087897.

- Regalia I. (2009), *Regolare le nuove forme di impiego. Esperimenti locali di flexicurity in Europa*, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I. (2012), *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *Rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 13-36.
- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e mercato*, n. 1, doi:10.1425/8813.
- Rose E. (2002), *The Labour Process and Union Commitment within a Banking Services Call Centre*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n. 1, pp. 40-61, doi:10.1111/1472-9296.00036.
- Russell B. (2008), *Unions in the Information Economy. Info-Service Work and Organizing in Australian Call Centres*, in *The Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 2, pp. 285-303, doi:10.1177/0022185607087903.
- Taylor P., Bain P.M. (1999), *An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 30, n. 2, pp. 101-117.
- Taylor P., Bain P.M. (2003), *Call Centre Organising in Adversity: from Excell to Vertex*, in G. Gall (a cura di), *Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition*, London, Routledge, pp. 153-172.
- Vite E. (2012), *La gestione delle risorse umane*, in V. Fortunato, R. Palidda, *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma, Carocci, pp. 121-133.
- Vite E. (2013), *Attendere in linea. Le nuove frontiere del lavoro nel caso dei call center in Calabria*, Roma, Aracne Editrice.
- Winiecki D.J. (2004), *Shadowboxing with Data. Production of the Subject in Contemporary Call Centre Organisations*, in *New Technology, Work and Employment*, vol. 19, n. 2, pp. 78-95.

#### ABSTRACT

*In che modo è possibile agire per il miglioramento delle condizioni di lavoro e dei diritti in un settore che, in base alla narrazione diffusa, è luogo di precarietà e sfruttamento? Il paper prova a rispondere proponendo due casi di contrattazione, uno nazionale e uno aziendale. In base alle caratteristiche del settore dei call center, si è scelta una prospettiva processuale. In base a questa scelta, si presentano alcuni dati a disposizione sulle condizioni di lavoro nei call center, e si ricostruisce un frame di sfide recenti per il settore in Italia. L'unione di questi due fattori sembra condizionare le logiche prevalenti di azione del sindacato, e d'interazione con la parte datoriale. Relazioni industriali fondate su*

*pragmatismo e condivisione delle chiavi di lettura delle sfide per il settore sembrano essere, insieme, sintesi e premessa di accordi innovativi per un settore che vive tempi difficili.*

ORGANIZING AND BARGAINING.

WORK, ORGANIZATION AND INDUSTRIAL RELATIONS IN CALL CENTER INDUSTRY

*In what way is it possible to act in order to improve working conditions and rights in a sector, which, as is usually claimed, generates job insecurity and exploitation? This paper aims to answer this question by presenting two cases of negotiation, one at the national level and the other one within the company. Considering the characteristics of the Call Centres Sector, the Author has chosen a process perspective. On account of this choice, he presents some data about the working conditions in Call Centres, and he reconstructs a frame of recent challenges to this sector in Italy. The union of these two elements seems to determine the prevalent logic behind the trade unions' action and the interaction with the employer. Industrial relationships founded on pragmatism as much as on sharing the keys to understand the challenges to the sector appear to be, at the same time, the synthesis and the precondition for innovative agreements in a sector that lives difficult times.*

# Vulnerabilità dei giovani e contrattazione collettiva.

## Alcune esperienze nel settore dell'energia

*Daniele Di Nunzio, Marcello Pedaci\**

### 1. Introduzione

Le nuove generazioni affrontano grandi difficoltà nel trovare un lavoro di qualità per costruire un percorso di valorizzazione delle proprie competenze e di crescita professionale, capace di garantire l'affermazione di un progetto autonomo di vita. Questi problemi caratterizzano la popolazione giovanile a livello europeo, ma si dispiegano con maggior forza nei paesi di Sud ed Est Europa (Blossfeld *et al.*, 2005; Dietrich, 2013; European Youth Forum, 2013; Eurofound, 2015), inclusa l'Italia (Reyneri, 2011; Schizzerotto *et al.*, 2011; Dell'Aringa, Treu, 2012). Nonostante i numerosi interventi di riforma sperimentati negli ultimi due decenni, il mercato del lavoro italiano continua a essere «un luogo decisamente poco accogliente per i giovani» (De Luigi, Rizza, 2011: p. 117), tanto più se donne e/o se risiedono e cercano lavoro/lavorano nelle regioni meridionali. Tali difficoltà sono ben testimoniate dalla presenza di rilevanti aree di inattività, dagli elevati tassi di disoccupazione, dalle condizioni di lavoro meno vantaggiose (Isfol 2011 e 2013; Istat, 2015), dalle frequenti situazioni di precarietà e di vulnerabilità (Barbieri *et al.*, 2014). La crisi economica ha colpito duramente i giovani; essi sono i più svantaggiati nei processi di ristrutturazione delle imprese e delle pubbliche amministrazioni; la loro posizione nei sistemi di produzione è diventata ancor più vulnerabile negli anni della recessione: incontrano maggiori difficoltà ad accedere a occasioni di lavoro oppure con maggior frequenza si collocano nelle posizioni più periferiche delle catene produttive, nelle relazioni più instabili, insicure, con minori protezioni (Sprengrer, 2015)<sup>1</sup>.

\* Daniele Di Nunzio è ricercatore presso la Fondazione Giuseppe Di Vittorio; Marcello Pedaci è docente di Sociologia delle organizzazioni presso l'Università di Teramo.

<sup>1</sup> Ringraziamo tutte le persone intervistate e i membri del gruppo di ricerca. Un riconoscimento particolare a Wim Sprengrer, uno dei coordinatori, che ha contribuito in modo rilevante a migliorare e arricchire il nostro lavoro, fino alla sua scomparsa, avvenuta poco dopo la conclusione del progetto.

Ridurre le difficoltà delle nuove generazioni nel mercato del lavoro e nella società più in generale sembra essere una delle maggiori preoccupazioni dell'Unione Europea e dei paesi membri, anche se strategie, politiche e iniziative intraprese risultano spesso in conflitto con tale proposito, o comunque poco/per niente efficaci. In Italia, come in altri paesi, le iniziative in merito sono state dominate dal *discorso della flessibilità* (De Luigi, Rizza, 2011). Hanno cercato di incrementare le occasioni di lavoro per la popolazione giovanile modificando la regolazione del lavoro, riducendone i vincoli; per esempio moltiplicando le possibilità per le imprese di ricorrere a relazioni lavorative a termine, a scadenza, quelle cosiddette non-standard o atipiche (Gualmini, Rizza, 2013). Tale discorso si è spesso alternato/accompagnato con quello del ridurre le tutele per tutti, per accorciare le distanze tra *insider* e *outsider*. Come accennato, i risultati sono deludenti; nella maggior parte dei casi si è finito per consolidare (o rafforzare) disparità, disuguaglianze, situazioni di precarietà, vulnerabilità.

La precarietà lavorativa e la vulnerabilità dei giovani sono temi centrali anche nel dibattito degli attori sociali, in Italia come in altri paesi europei. E molte organizzazioni sindacali sono impegnate in diversi tipi di iniziative finalizzate a migliorare la situazione occupazionale della popolazione giovanile, i loro diritti e le loro protezioni; sia pure con alcune importanti differenze tra paesi, settori, strutture sindacali (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013; Hodder, Lefteris, 2015; Keune, 2015; Tros, Keune, 2015). L'impegno, l'investimento e l'efficacia di tali iniziative dipendono sia da fattori esterni ai sindacati, per esempio dai comportamenti delle controparti, dei governi e delle istituzioni pubbliche, sia da fattori interni, per esempio dalla forza di cui godono in un dato momento, da abitudini, stili d'azione, valori condivisi, identità, che influenzano il grado di consapevolezza dei problemi e l'interesse e la disponibilità a innovare le logiche di azione (Regalia, 2009).

In questo articolo intendiamo esaminare un'esperienza innovativa di negoziazione a livello aziendale, intervenuta sui temi dell'occupazione giovanile. Si tratta di due accordi sottoscritti di recente dai principali sindacati italiani con l'ente nazionale per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica, Enel Spa. Uno ha previsto una sorta di «staffetta generazionale» (pre-pensionamento di dipendenti più anziani e assunzioni di lavoratori giovani), l'altro ha definito un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro, che ha configurato un possibile percorso di ingresso per ulteriore personale (giovane). L'obiettivo più generale è compren-

dere le logiche di azione degli attori coinvolti, le modalità con cui hanno operato, le aspettative, i risultati ottenuti, il contesto di condizioni che li ha agevolati/ostacolati. L'analisi si basa sui risultati del progetto internazionale di ricerca *Vulnerable groups in restructuring (Vires)*, finanziato dalla Commissione europea e coordinato da Astrees, un istituto di ricerca francese di studi sul lavoro.

L'articolo è strutturato come segue: nella prima parte sono illustrate le principali criticità che caratterizzano il rapporto tra giovani e mercato del lavoro italiano e che conducono spesso a situazioni di elevata vulnerabilità (dalle difficoltà di trovare un impiego alle difficoltà di rappresentanza e *voice*); la successiva, dopo una breve descrizione del disegno della ricerca, presenta i risultati dello studio di caso; l'ultima offre alcune osservazioni conclusive.

## 2. La vulnerabilità dei giovani e le criticità per l'azione sindacale

La questione giovanile investe la società italiana nella sua complessità, non solo gli aspetti propri del lavoro e dell'economia, ma anche lo sviluppo complessivo del nostro paese, poiché le difficoltà nell'affermazione di un percorso autonomo di crescita si traducono in una minore partecipazione alla vita democratica e al rinnovamento delle istituzioni (Livi Bacci, 2008). A partire dalla crisi economica il tasso di disoccupazione giovanile in Italia è raddoppiato, arrivando al 43 per cento nel 2015, tra i più alti in Europa, così come è elevata la quota di *Neet (Not in employment and not in any education and training)*, che interessa il 26 per cento dei giovani (database Eurostat). Alle difficoltà di trovare lavoro si sommano le difficoltà nel trovare un lavoro di qualità: la precarietà investe in maniera diffusa il mercato del lavoro italiano e per i giovani è un problema strutturale (Blossfeld *et al.*, 2011; Di Nunzio, 2011; Bertolini, 2012; Dazzi, Dieci, 2013). Secondo un recente rapporto dell'Oecd (2015), la quota di occupazione instabile è notevolmente cresciuta tra i giovani italiani, arrivando a coinvolgerne più della metà nel 2014 (il 56 per cento di chi ha meno di 24 anni); e di questi il 40 per cento non mantiene il proprio impiego per più di un anno. Oltre alla discontinuità lavorativa, va considerato che i giovani percepiscono salari più bassi della media, per una maggiore diffusione del part-time (23 per cento dei giovani lavoratori, per lo più involontario) e dei rapporti di

impiego non-standard e per il loro minore potere contrattuale (Ires, 2007; Carrieri, Damiano, 2010; Isfol, 2011 e 2013).

Questi problemi si accompagnano a una scarsa presenza di politiche per l'occupazione, in particolare di politiche attive, e di contrasto alla precarietà (Burrioni, Carrieri, 2011; Gualmini, Rizza, 2013). Il dibattito scientifico e politico-sociale ha poi ampiamente insistito sul fatto che la diffusione delle occupazioni non-standard, in cui i giovani sono sovra-rappresentati, non è stato accompagnato da una coerente riforma del sistema di welfare, in grado di coprire i rischi per i lavoratori «atipici» (Paci, 2005; Berton *et al.*, 2009; Marrone, 2015). Queste difficoltà interessano la fascia giovanile tra i 15 e i 24 anni ma anche, anzi sempre di più, chi ha meno di trenta anni, segnale di una difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro che si prolunga fino all'età adulta (tabella 1).

Le difficoltà incontrate dai giovani nel percorso lavorativo si iscrivono in uno scenario più ampio di generale dequalificazione del tessuto produttivo italiano, per cui le possibilità di svolgere un lavoro specializzato sono scarse, così come le opportunità di avere una crescita professionale (Perulli, Pichierrri, 2010). Solo il 3,3 per cento della forza lavoro è impiegata in settori (manifatturieri o dei servizi) ad alta tecnologia ed elevata intensità di conoscenza; l'Italia occupa il diciannovesimo posto nella graduatoria dei paesi europei per gli occupati nei settori innovativi. Gli investimenti in ricerca e sviluppo sono cresciuti ma sono rimasti comunque molto bassi, sia nel settore pubblico che in quello privato, confermando la tendenza del nostro paese verso una specializzazione in prodotti a basso contenuto di tecnologia e conoscenza (European Commission, 2013). Inoltre, la vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro si associa alle criticità legate al genere e ai territori, per cui le donne e chi vive nelle aree del Sud Italia affrontano problematiche anche maggiori (De Luigi, Rizza, 2011). A queste si sommano le differenze legate alla famiglia di origine che pesano sia nel percorso scolastico che in quello lavorativo garantendo maggiori opportunità alle classi sociali più ricche (Checchi, 2010).

L'insieme di queste difficoltà si ripercuote non solo sulla definizione delle biografie individuali dei giovani ma anche sulle possibilità di rappresentanza e *voice*, ossia sulle possibilità di partecipare ad azioni collettive per migliorare la propria condizione. L'azione sindacale delle nuove generazioni è ostacolata da un lato dall'evoluzione dei processi produttivi, dall'altro dall'impatto della precarietà sugli atteggiamenti individuali di chi è esposto al ricatto occupazionale e alla paura costante del fallimento.



Tab. 1 – Lavoratori giovani: alcuni indicatori sulle condizioni di lavoro negli anni della crisi. Ue 28 e Italia (%)

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
TASSO DI DISOCCUPAZIONE	UE 28	15-24 ANNI	15,5	15,6	19,9	21,0	21,7	23,2	23,6	22,2
		25-29 ANNI	8,7	8,5	11,4	12,5	12,7	13,9	14,6	13,6
	ITALIA	15-24 ANNI	20,4	21,2	25,3	27,9	29,2	35,3	40,0	42,7
		25-29 ANNI	10,4	11,1	13,3	14,8	14,4	18,1	22,2	23,6
LAVORO A TERMINE (INCIDENZA % SUL TOTALE)	UE 28	15-24 ANNI	41,4	40,2	40,5	42,4	42,5	42,2	42,6	43,4
		15-29 ANNI	30,9	30,2	29,7	31,1	31,5	31,2	31,6	32,2
	ITALIA	15-24 ANNI	42,2	43,4	44,6	46,8	50,0	53,2	52,7	56,0
		15-29 ANNI	30,3	32,0	31,6	33,1	35,3	37,8	38,2	40,6
PART-TIME (INCIDENZA % SUL TOTALE)	UE 28	15-24 ANNI	25,3	25,5	26,2	27,8	29,1	29,8	31,2	32,0
		15-29 ANNI	18,9	19,3	20,3	21,3	21,9	22,8	23,6	23,6
	ITALIA	15-24 ANNI	18,7	20,7	21,3	24,2	23,9	27,5	28,4	30,2
		15-29 ANNI	16,2	17,2	17,6	19,4	19,4	23,0	23,9	25,7
PART-TIME INVOLONTARIO (INCIDENZA % SUL TOTALE)	UE 28	15-24 ANNI	23,3	26,1	26,6	28,5	28,3	29,3	29,7	29,4
		15-29 ANNI	26,9	29,9	30,7	32,4	31,9	33,3	34,0	34,5
	ITALIA	15-24 ANNI	51,3	52,6	61,5	65,5	70,1	73,8	80,0	82,9
		15-29 ANNI	53,5	55,2	62,2	65,9	71,4	73,4	79,7	81,6

Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat.

La letteratura ha ampiamente evidenziato le difficoltà dei sindacati ad aggregare le persone più giovani, a intercettare le loro istanze, i loro interessi (Ires, 2007; Carrieri, Damiano, 2010; Chicchi *et al.*, 2011). Dal punto di vista sistemico, la spinta alla flessibilità da parte delle imprese va sempre più spezzettando le catene del valore, che si fanno più elaborate, complicate, distribuite su una molteplicità di luoghi, organizzazioni (Flecker, 2010). Al contrario però i poteri decisionali si concentrano nelle mani di pochi attori e si riducono gli spazi di negoziazione (Kalleberg, 2001; Castells, 2002; Galino, 2007). Dunque, i sindacati devono riuscire a organizzare individui che operano in contesti caratterizzati da crescente frammentazione del lavoro, che vivono una forte mobilità e instabilità occupazionale (o che sono disoccupati), che non hanno spazi di dialogo sociale, che sono isolati e hanno difficoltà anche a tessere delle relazioni con i propri colleghi.

A queste problematiche si aggiunge la difficoltà di mobilitazione da parte di individui che da un lato sono spinti alla competizione nel mercato del lavoro, dall'altro sono sfiduciati, ricattati, impauriti e, dunque, restii a impegnarsi in azioni collettive. Giorgetti Fumel e Chicchi (2012) mettono in luce come nel tempo della precarietà l'egemonia del presente condizioni i comportamenti, spingendo le persone a un individualismo che rischia di fondarsi soprattutto sul consumo e su un'autonomia concepita come competizione, ostacolando la creazione di nuove relazioni sociali propedeutiche all'azione collettiva. A questi processi si accompagna il ricatto a cui è sottoposto chi ha un impiego a scadenza. Per la paura di perdere il lavoro, i lavoratori «atipici» tendono a mostrarsi instancabili, flessibili, disponibili alle richieste del datore di lavoro/committente, anche quando queste oltrepassano gli accordi, capaci di adattarsi ai mutamenti degli orari e dei carichi di lavoro, e si tengono distanti dalle organizzazioni sindacali per non creare problemi all'azienda anche quando i loro diritti sono violati (Pedaci, 2008).

Le criticità per l'azione sindacale, dunque, attengono tanto al livello sistemico (frammentazione, flessibilità, disoccupazione, cambiamenti del lavoro) quanto a quello individuale (paura, isolamento). Per altro va considerato che molti lavoratori, soprattutto quelli della conoscenza, gli intellettuali e gli occupati nelle sfere creative pongono richieste nuove, inedite per i sindacati cresciuti focalizzandosi sul lavoratore a tempo indeterminato della grande impresa taylor-fordista o della pubblica amministrazione (Carrieri, 2008; Cella, 2012). Per queste ragioni il rapporto dei giovani con il sindacato non è affatto scontato e i sindacati si stanno interrogando su come riu-

scire ad aumentare la loro partecipazione. Questa sfida è affrontata attraverso diverse iniziative nel contesto italiano come in altri paesi (Lani, 2013; Rustico, Pedersini, 2014; Ambra, 2015; Di Nunzio *et al.*, 2015); alcune specificatamente rivolte ai giovani, altre riguardanti tutti i lavoratori. In termini generali, le strategie per la rappresentanza delle persone più giovani puntano soprattutto a: realizzare ampie campagne di mobilitazione collettiva contro i problemi che sono alla base delle difficoltà giovanili; sviluppare dei servizi specifici, *ad hoc*, a loro rivolti (per esempio servizi di assistenza nella ricerca di occasioni di lavoro e/o formazione, spazi di aggregazione, co-working); supportare l'organizzazione collettiva nelle professioni e nei settori ad alta presenza di giovani; sviluppare una contrattazione collettiva volta a rispondere ai loro bisogni. A tal proposito emergono alcune esperienze significative, a livello sia nazionale sia territoriale. Poco diffuse risultano le esperienze che intervengono nelle imprese, tramite la contrattazione, per affrontare le problematiche specifiche della forza lavoro giovanile; quelle realizzate sono per lo più riconducibili alle politiche di *age management*, promosse da alcune grandi aziende (Aversa *et al.*, 2014), o alle prestazioni di welfare aziendale (Pavolini, Carrera, 2013), che intervengono in ambiti importanti anche per i giovani.

### 3. Uno studio di caso nel settore dell'energia

#### 3.1. Obiettivi e disegno della ricerca

Lo studio di caso, di cui qui presentiamo alcuni risultati, è stato realizzato nell'ambito del progetto *Vulnerable groups in restructuring (Vires)*, che ha coinvolto dieci paesi europei<sup>2</sup>. Esso si proponeva un duplice obiettivo: da un lato quello di comprendere in che modo alcuni gruppi più vulnerabili di lavoratori, in particolare giovani e migranti, sono interessati dai processi di ristrutturazione delle imprese e delle pubbliche amministrazioni; dall'altro, quello di esaminare le strategie e iniziative degli attori sociali per contrastare la vulnerabilità di tali gruppi sociali; in tale ambito ci si è focalizzati sulle e-

<sup>2</sup> Nello specifico i paesi coinvolti erano: Bulgaria, Belgio, Repubblica Ceca, Francia, Germania, Italia, Slovenia, Spagna, Svezia e Regno Unito. Questi paesi presentano importanti differenze per quanto riguarda i «regimi di ristrutturazione», le caratteristiche del mercato del lavoro, il livello di vulnerabilità di migranti e giovani, i sistemi di relazioni industriali. Si veda il rapporto comparativo del progetto: Sprenger, 2015.

sperienze più significative basate sulla contrattazione collettiva. Per l'Italia, la ricerca di sfondo, effettuata in prevalenza attraverso interviste a rappresentanti nazionali delle organizzazioni sindacali, ha condotto a individuare e selezionare il caso di alcuni accordi sottoscritti unitariamente dai principali sindacati italiani con l'ente nazionale per la produzione e distribuzione dell'energia elettrica, Enel Spa e riguardanti i percorsi e l'occupazione dei lavoratori più giovani.

Per la realizzazione dello studio ci si è avvalsi di più metodi e più tecniche di rilevazione: analisi di normativa, della contrattazione collettiva, di documenti ufficiali delle parti sociali, comunicazioni sui mass-media, letteratura «grigia»; analisi secondaria di dati quantitativi; interviste in profondità a esperti e testimoni privilegiati; dieci interviste semi-strutturate a manager, rappresentanti nazionali e locali delle organizzazioni sindacali (nello specifico delle federazioni operanti nel comparto dell'energia; responsabili di aree/dipartimenti per le politiche giovanili e la contrattazione collettiva), delegati sindacali. In aggiunta si sono svolti due focus-group per approfondire, utilizzando l'interazione tra partecipanti, alcuni aspetti dell'esperienza. A tali interviste di gruppo hanno preso parte, oltre alle persone già ascoltate in colloqui individuali, rappresentanti nazionali delle federazioni sindacali, responsabili delle sezioni giovanili di partiti politici, rappresentanti di associazioni di studenti delle scuole medie superiori e dell'università. Lo studio di caso è stato realizzato tra marzo e ottobre 2014.

### **3.2. I risultati**

Nel corso degli ultimi decenni Enel, la più grande impresa del settore elettrico in Italia, la seconda in Europa (con circa 36mila dipendenti nel nostro paese e circa 75mila nel complesso), ha subito vari tipi di ristrutturazione: privatizzazione, *outsourcing* di alcune funzioni/fasi, riorganizzazioni interne, trans-nazionalizzazione. Esse sono collegate, per buona parte, al processo di liberalizzazione del mercato dell'energia, all'incremento della concorrenza nel settore, alla crescente pressione sui costi di esercizio. Le conseguenze sui livelli occupazionali sono state intense; il personale dipendente dall'Ente nazionale per l'energia elettrica si è progressivamente ridotto. Tale andamento è stato poi accelerato dal sopraggiungere della crisi economica del 2008. La recessione ha impattato con vigore sul comparto, aggravando le difficoltà pre-esistenti. Secondo i dati forniti dall'ufficio statistico di Terna (membro del Sistan - Sistema statistico nazionale), la domanda di energia, dopo il

crollo del 2009 (-5,7 per cento), ha proseguito un trend discendente, registrando un -3 per cento nel 2013 e un -2,5 nel 2014 (Terna, 2014). A tutto ciò vanno aggiunti, nel caso specifico di Enel, altre recenti difficoltà: lo scarso utilizzo di alcuni impianti (a olio) ormai obsoleti e non in linea con la normativa ambientale; il mancato decollo degli impianti del fotovoltaico; il ritardo nell'iter autorizzativo per nuovi investimenti.

In una situazione di *overcapacity* produttiva, nel 2013 l'impresa ha annunciato circa duemila lavoratori in esubero e la volontà di procedere a un ulteriore drammatico *downsizing*. Ciò riguardava in particolare il personale dell'area produzione; nell'area distribuzione vi era, al contrario, una situazione di sofferenza, di unità sotto-organico, in conseguenza del mancato *turnover* e dell'esodo incentivato utilizzato dalla multinazionale dell'energia nel corso degli ultimi anni. Ne è conseguita una lunga discussione/trattativa con le organizzazioni sindacali, specificatamente con Filctem-Cgil, Flaesi-Cisl, Uiltec-Uil. Su pressione di queste ultime, Enel è convenuta sulla necessità di individuare soluzioni che avessero il minor impatto sociale, in un periodo di crisi occupazionale, di mancanza di occasioni di lavoro soprattutto per i più giovani. L'esito è stato un accordo che, pur accettando gli esuberanti, ha fatto proprio il tema dell'occupazione giovanile, prevedendo una sorta di «staffetta generazionale»: incentivazione all'esodo, o accompagnamento alla pensione, per un maggior numero di persone sia dell'area produzione sia di quella della distribuzione per far posto a nuove assunzioni. A tal proposito va considerato un elemento di grande importanza: il buon clima di relazioni industriali che ha sempre caratterizzato l'azienda<sup>3</sup>.

Descriviamo brevemente il contenuto di tale accordo, sottoscritto il 9 maggio 2013. Esso prevedeva innanzitutto il pensionamento anticipato e su base volontaria di 3.500 lavoratori, utilizzando il disposto della legge n. 92/2012, la riforma del mercato del lavoro e del sistema pensionistico (cosiddetta legge Fornero). Tale normativa stabilisce che l'impresa può pre-pen-

<sup>3</sup> Le relazioni industriali nell'ente sono regolamentate da un accordo del 2012, sottoscritto da Enel, Filctem-Cgil, Flaesi-Cisl e Uiltec-Uil, che ha implementato un precedente protocollo di primi anni duemila. Inoltre, nel 2013, Enel ha siglato, insieme alle federazione sindacali italiane del settore e alle federazioni internazionali IndustriAll e Public Services International, un accordo, Global Framework Agreement, che definisce le linee guida del dialogo sociale come metodo per gestire temi di rilevanza per i lavoratori dei suoi stabilimenti e che costituisce il Global Works Council, un organismo di informazione e rappresentanza dei dipendenti del gruppo.

sionare i suoi dipendenti ma completamente a suo carico, ossia accollandosi le spese e versando fidejussioni all'Inps tali da coprire un ammontare uguale all'assegno pensionistico di cui i lavoratori avrebbero goduto prima della riforma. Con l'accordo l'Enel assicurava ai dipendenti di poter andare in pensione senza penalizzazioni<sup>4</sup>. A fronte di queste «uscite», l'intesa tra le parti sociali prevedeva lo sblocco del *turnover* con l'assunzione, a partire dal 2014, di 1.500 lavoratori di età compresa tra 18 e 29 anni, attraverso l'istituto contrattuale dell'apprendistato professionalizzante, da destinare in prevalenza a posizioni operative, tecnico-specialistiche e commerciali. L'ipotesi di accordo è stata sottoposta alle assemblee dei lavoratori, ottenendo il voto favorevole di una larga maggioranza.

Per completare il quadro, è importante evidenziare che l'iniziativa delle parti sociali sui temi dell'occupazione giovanile contempla anche un accordo che definisce un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro, sottoscritto circa un anno dopo, il 17 febbraio 2014<sup>5</sup>. Tale intesa ha inaugurato, in altri termini, la sperimentazione di un percorso di ingresso per ulteriore personale (giovane), sempre per le posizioni operative, tecnico-specialistiche e commerciali. Come spiega un sindacalista intervistato, «[con l'accordo] tutte le nuove assunzioni che Enel farà d'ora in avanti passeranno dal meccanismo scuola-lavoro, con l'uso dell'istituto dell'apprendistato. Questa diventa la forma strutturale di assunzione»<sup>6</sup>. Il programma sperimentale si rivolge agli studenti del 4° anno degli istituti tecnici (che abbiano compiuto 16 anni di età) e si articola in due fasi: una prima, della durata di 23 mesi, di alternanza scuola-lavoro, alla fine della quale è previsto il conseguimento del diploma; durante tale periodo Enel provvede all'assunzione delle persone coinvolte con contratto di apprendistato di alta formazione; la fase successiva, della durata di 13 mesi, destinata a coloro che hanno conseguito il titolo di studio e una

<sup>4</sup> Come specificato nel testo dell'accordo, potevano usufruire del piano di pre-pensionamento i dipendenti che avessero maturato i requisiti per la pensione di vecchiaia nei quattro anni successivi.

<sup>5</sup> Anche questo accordo è stato sottoscritto subito da Filtem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil. Pochi giorni dopo si è aggiunta anche la firma della Ugl-Chimici.

<sup>6</sup> Si fa riferimento ovviamente alle assunzioni di persone da utilizzare in posizioni operative, tecnico-specialistiche e commerciali. Prima dell'accordo, il percorso di ingresso nell'azienda prevedeva solitamente uno stage o un tirocinio e poi un contratto a termine, a volte un contratto di apprendistato, altre volte di somministrazione di lavoro o tempo determinato.

preparazione ritenuta adeguata a proseguire il percorso, contempla l'assunzione con contratto di apprendistato professionalizzante<sup>7</sup>.

In queste pagine ci focalizziamo in prevalenza sull'accordo di «staffetta generazionale». L'intesa, che come si è detto è stata approvata da una larga maggioranza dei dipendenti dell'Ente nazionale per l'energia elettrica, ha ottenuto un notevole successo. Sicuramente per ciò che riguarda l'incentivazione all'uscita. Hanno avanzato richiesta di pre-pensionamento 5.328 lavoratori; un numero al di là delle aspettative delle organizzazioni che hanno firmato l'intesa. In base a quanto emerge dallo studio di caso, tale risultato è stato fortemente influenzato dalla riforma pensionistica; le incertezze e difficoltà da essa generate hanno prodotto preoccupazione tra i lavoratori più anziani inducendoli a provare una *early-exit*. Inoltre, un ruolo importante lo ha giocato il prospettato blocco degli aumenti salariali e la riduzione o eliminazione di alcune componenti della retribuzione accessoria; ciò ha senz'altro costituito un ulteriore incentivo verso il ritiro dal lavoro. L'azienda ha accettato la richiesta dei sindacati di provvedere a un *turnover* pieno (un'assunzione per ogni uscita) per i pre-pensionamenti oltre il numero stabilito nell'accordo, ossia 3.500. Ma i risultati sono stati importanti anche per quanto riguarda l'ingresso di personale. Le assunzioni di 1.500 giovani sono state ormai quasi completate.

In generale, si può dire che l'accordo di staffetta generazionale è stato positivo: ha ridotto l'impatto sociale della ristrutturazione (considerata inevitabile da tutti gli attori sociali), promuovendo il tema dell'occupazione giovanile, assicurando un'importante occasione di lavoro a giovani diplomati. Tuttavia, dallo studio di caso emergono anche alcuni elementi di criticità o punti di debolezza dell'accordo. Innanzitutto va sottolineato che si tratta di una sostituzione di lavoratori permanenti, assunti a tempo indeterminato, con lavoratori temporanei, apprendisti. Un «rimpiazzo» che ha, come è ovvio, molteplici vantaggi per l'impresa: normativi, di flessibilità della forza-lavoro, economici; e in più consente di avere personale giovane,

<sup>7</sup> La sperimentazione è stata recentemente avviata, coinvolgendo 145 studenti di sei istituti tecnici situati in diverse regioni. Va però considerato che le recenti riforme del mercato del lavoro hanno modificato anche la normativa relativa ai contratti di apprendistato, rivedendo, tra le altre cose, l'articolazione interna dei tre tipi di apprendistato e le loro finalità formative (e si attendono ulteriori variazioni); ciò potrebbero richiedere una riformulazione del programma sperimentale negoziato da sindacati ed ente per l'energia elettrica.

con nuove competenze, motivazioni ecc. Secondo i sindacati la quasi totalità dei nuovi lavoratori dovrebbe essere «stabilizzata» dopo la scadenza del contratto di apprendistato. Ma il percorso non è certo. Vanno considerati i continui cambiamenti in un settore notevolmente esposto alla concorrenza e caratterizzato da forte instabilità. E vanno considerate le innovazioni prodotte dalla più recente riforma del mercato del lavoro (il cosiddetto Jobs act), in particolare l'introduzione del contratto di lavoro a tutele crescenti. A tal proposito alcuni intervistati sostengono che andavano posti obblighi più stringenti alla multinazionale dell'energia. Oltre all'instabilità occupazionale e all'incertezza del percorso, secondo molti rappresentanti sindacali ascoltati i (giovani) neo-assunti troveranno situazioni peggiori anche in merito ad altre dimensioni del lavoro, nello specifico: la crescita delle retribuzioni, visto il blocco o l'eliminazione di talune componenti di retribuzione accessoria; i percorsi di carriera; avranno orari più scomodi, con maggior saturazione dei tempi; maggiore mobilità geografica; e infine una più elevata intensità del lavoro; «Enel – afferma un rappresentante sindacale – sta stressando molto i livelli di organico, chiede molto di più, a volte anche più del dovuto».

Per quanto riguarda l'esperienza dell'alternanza scuola-lavoro, i benefici per gli studenti sono quelli di accrescere le proprie conoscenze in un contesto concreto e altamente innovativo come quello di una grande azienda, con la possibilità di futuri sbocchi professionali o, comunque, di un curriculum arricchito. Però, considerando la delicata fase di vita propria di un/a ragazzo/a in formazione, le criticità da affrontare sono molte e questa esperienza necessita di un monitoraggio costante, anche in considerazione del suo carattere sperimentale. Il primo rischio è quello di creare una certa confusione tra lo statuto, e i conseguenti diritti e bisogni, di studente e quello di lavoratore. Da questa tensione scaturiscono ulteriori problematiche da affrontare, quali: il rischio di tralasciare una formazione di base per tendere a una formazione troppo mirata sul contesto aziendale dell'Enel e, dunque, difficilmente esportabile/riutilizzabile; la difficoltà di definire criteri di valutazione degli studenti coinvolti in percorsi di questo tipo, considerando i risultati scolastici e il loro impegno in azienda; la difficoltà di definire i ruoli e le responsabilità che hanno sia gli insegnanti sia i tutor aziendali, oltre che le procedure per una loro collaborazione; la difficoltà di trovare risorse adeguate nella scuola e nell'azienda, in termini di tempo dedicato agli studenti e di competenze necessarie per accompa-



gnarli in percorsi così complessi<sup>8</sup>; il rischio di disincentivare il proseguimento degli studi dopo il diploma.

Un ulteriore elemento di criticità, comune ai due accordi, riguarda il processo di negoziazione. L'accordo sulla staffetta generazionale, come quello sull'alternanza scuola-lavoro con utilizzazione di un contratto di apprendistato, sottoscritti con l'Ente nazionale per l'energia elettrica, si inscrivono in un quadro caratterizzato da scarso coordinamento a livello nazionale, in cui manca una precisa strategia sull'argomento, sulle logiche di azione, sulle modalità operative ecc. Si procede per sperimentazioni, lasciate spesso al volontarismo di federazioni, strutture territoriali, singoli funzionari sindacali. Ma altrettanto spesso fortemente condizionate dalle convenienze della parte imprenditoriale. Inoltre (e si tratta di un aspetto fortemente sottolineato da alcuni intervistati), modesto risulta il coinvolgimento dei più giovani nei processi di rappresentanza e negoziazione, nella discussione, nel monitoraggio e nella valutazione di strategie e iniziative riguardanti tale segmento della popolazione.

#### 4. Osservazioni conclusive

L'accordo per la staffetta generazionale è un'esperienza significativa per il panorama italiano; in un momento di difficoltà dell'azienda si è riusciti a porre al centro della discussione e delle negoziazioni il tema dell'occupazione giovanile, sbloccando il *turnover* e creando occasioni di lavoro per un segmento della popolazione che soffre di un elevato grado di vulnerabilità. Peraltro, oltre che per i più giovani, l'accordo ha prodotto benefici anche per i dipendenti più anziani, ai quali ha consentito di anticipare la propria uscita senza penalizzazioni, in una fase di riforme che hanno determinato grande incertezza sul futuro previdenziale. Certo, in linea con i risultati di altre indagini sul tema (Rustico, Pedersini, 2014), lo studio di caso mostra che tali esperienze si fanno se c'è una forte convenienza per l'impresa. E considerazioni simili possono essere fatte anche per l'accordo sul programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro. Grazie all'iniziativa

<sup>8</sup> Va detto che, proprio mentre scriviamo, il governo è nuovamente intervenuto sui programmi di alternanza scuola-lavoro; tuttavia, le nuove iniziative non sembrano risolvere le criticità evidenziate.

sulla staffetta generazionale concordata con i sindacati, l'Ente per l'energia elettrica ha potuto rinnovare la propria forza lavoro, inserendo lavoratori giovani che provengono da percorsi d'istruzione specializzati. Inoltre, ha abbassato i costi di produzione con la riduzione del monte salari (uscita di lavoratori con un'elevata anzianità aziendale ed elevati stipendi e ingresso di giovani con stipendi ben inferiori, per altro non nello stesso numero). E altrettanto importanti sono i vantaggi in termini di maggiore flessibilità della forza-lavoro e maggior facilità di aggiustamenti interni.

Vanno anche considerate alcune condizioni di contesto che hanno favorito l'accordo e che non sempre sono presenti nel tessuto produttivo italiano. In primo luogo, la negoziazione è avvenuta in una grande impresa di rilevanza internazionale. Come sottolineano gli intervistati, sarebbe molto più difficile realizzare tale tipo di iniziativa in imprese di piccole-medie dimensioni. Inoltre, si tratta di un'organizzazione caratterizzata da un solido sistema di relazioni industriali, con sindacati forti, da rapporti tendenzialmente non conflittuali tra le parti, con un'elevata propensione a trovare soluzioni negoziate. Infine, va tenuto presente che l'Ente nazionale per l'energia ha ormai da anni un forte interesse a dare una buona immagine di sé, in termini di responsabilità sociale, efficienza, vocazione all'innovazione.

Dallo studio di caso emergono però anche alcune importanti criticità, sulle quali è opportuno focalizzare l'attenzione e indagare ulteriormente. I punti di debolezza si possono sintetizzare così: vi è una riduzione della vulnerabilità dei giovani, ma parziale. Permane una condizione di maggiore incertezza occupazionale, sia pur meno grave rispetto a quella sperimentata da molti altri giovani; inoltre i neo-assunti hanno/avranno livelli di qualità del lavoro più bassi (minori possibilità di aumenti retributivi, maggiore flessibilità funzionale, temporale, mobilità geografica, intensità del lavoro ecc.).

Queste criticità chiamano in causa diversi aspetti. Il primo è l'estrema diversificazione di questo tipo di esperienze, che si sviluppa in assenza di un coordinamento e di una strategia chiara a livello nazionale. Il secondo concerne la rappresentanza sindacale dei più giovani, sia nei processi di contrattazione aziendale che nei percorsi di coordinamento nazionale. In altri termini, lo studio evidenzia la necessità di intervenire sia a livello aziendale, rafforzando un percorso di inclusione dei più giovani nei sistemi di rappresentanza e negoziazione, sia a livello nazionale, favorendo il confronto tra gli accordi rivolti ai più giovani che maturano in Italia in diversi contesti aziendali. Ma più in generale, su quest'ultimo punto, emerge l'esigenza di sup-

portare il dialogo tra le rappresentanze dei giovani (in ambito sindacale ma anche studentesco) e le rappresentanze sindacali di settore e confederali per giungere a una maggiore condivisione di strategie, iniziative, nonché del loro monitoraggio e della loro valutazione. Si tratta, insomma, di includere e valorizzare un punto di vista generazionale.

Il terzo aspetto a cui si è fatto riferimento riguarda la necessità di un supporto più appropriato da parte delle politiche pubbliche a diversi livelli. Questo è sottolineato con forza nel recente documento *Creating quality jobs for young people* proposto dallo European Youth Forum e dallo Youth Committee della European Trade Union Confederation, che individua come priorità: a) investimenti pubblici in settori ad alto potenziale di creazione di lavoro di qualità per i giovani; b) lotta alla precarietà e al ricatto occupazionale che costringe ad accettare un lavoro «ad ogni costo»; c) politiche sociali di lotta all'esclusione e alla povertà, con l'estensione delle protezioni e la partecipazione delle associazioni e dei sindacati; d) assistenza ai processi migratori su base volontaria e garanzia della portabilità dei diritti sociali; e) supporto all'imprenditorialità giovanile.

### Riferimenti bibliografici

- Ambra M.C. (2015), *Come cambiano i modelli di rappresentanza verso i lavoratori atipici e i giovani*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 165-182.
- Aversa M.L., Checucci P., D'Agostino L., Parente M. (2014), *Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro. Primi risultati*, Roma, Isfol.
- Barbieri P., Cutuli G., Scherer S. (2014), *Giovani e lavoro oggi. Uno sguardo sociologico a una situazione a rischio*, in *Sociologia del lavoro*, n. 136, pp. 73-98.
- Bertolini S. (2012), *Flessibilmente giovani. Percorsi lavorativi e transizione alla vita adulta nel nuovo mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Berton F., Richiardi M., Sacchi S. (2009), *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Bologna, Il Mulino.
- Blossfeld H.P., Klijzing E., Mills M., Kurz K. (2005, a cura di), *Globalization, Uncertainty and Youth in Society*, London - New York, Routledge.
- Blossfeld H.P., Buchholz S., Hofäcker D. (2011), *Globalizzazione, flessibilizzazione del lavoro e condizione giovanile: un quadro teorico*, in *Sociologia del lavoro*, n. 124, pp. 17-35.

- Burroni L., Carrieri M. (2011), *Bargaining for Social Rights*, Teramo, Italian Report, Barsori project.
- Carrieri M. (2008), *La necessaria immersione nel post-fordismo dei sindacalismi contemporanei*, in *Economia & Lavoro*, n. 1, pp. 71-83.
- Carrieri M., Damiano C. (2010, a cura di), *Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile*, Roma, Ediesse.
- Castells M. (2002), *La nascita della società in rete*, Milano, Egea-Università Bocconi Editore.
- Cella G.P. (2012), *The Representation of Non-Standard Workers. Theory and Culture of Collective Bargaining*, in *Transfer*, vol. 18, n. 2, pp. 171-184.
- Checchi D. (2010), *Immobilità diffusa. Perché la mobilità intergenerazionale è così bassa in Italia*, Milano, Il Mulino.
- Chicchi F., Minghini C., Borghi V. (2011), *Quali alleanze? Giovani e sindacato di fronte alla frantumazione del lavoro*, Roma, Ediesse.
- Dazzi D., Dieci D. (2013), *Le condizioni di lavoro dei giovani tra rilevazione oggettiva e percezione soggettiva*, in *Sociologia del lavoro*, n. 130, pp. 154-171.
- De Luigi N., Rizza R. (2011), *La vulnerabilità dei giovani nel mercato del lavoro italiano: dinamiche e persistenze*, in *Sociologia del lavoro*, n. 124, pp. 117-147.
- Dell'Aringa C., Treu T. (2012, a cura di), *Giovani senza futuro? Proposte per una nuova politica*, Bologna, Il Mulino.
- Di Nunzio D. (2011, a cura di), *Rischi sociali e per la salute. Le condizioni di lavoro dei giovani in Italia*, Roma, Ediesse.
- Di Nunzio D., Brunetti A., Mancini C. (2015), *Le frontiere dell'azione e le sfide quotidiane del sindacato nella frammentazione del lavoro*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 143-164.
- Dietrich H. (2013), *Youth Unemployment in the Period 2001-2010 and the European Crisis. Looking at the Empirical Evidence*, in *Transfer*, vol. 19, n. 3, pp. 305-324.
- Eurofound (2015), *Social Inclusion of Young People*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Commission (2013), *Innovation Performance in EU Member States and Associated Countries*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Youth Forum (2013), *Quality Jobs for Young People*, Brussels, European Youth Forum.
- Flecker J. (2010), *Fragmenting Labour: Organisational Restructuring, Employment Relations and the Dynamics of National Regulatory Frameworks*, in *Work Organization, Labour and Globalization*, vol. 4, n. 1, pp. 8-23.

- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Giorgetti Fumel M., Chicchi F. (2012), *Il tempo della precarietà. Sofferenza soggettiva e disagio della postmodernità*, Milano-Udine, Mimesis.
- Gualmini E., Rizza R. (2013), *Le politiche del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Gumbrell-McCormick R., Hyman R. (2013), *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Hodder A., Lefteris K. (2015, a cura di), *Young Workers and Trade Unions. A Global View*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Ires (2007), *L'Italia del lavoro oggi. Condizioni e aspettative dei lavoratori*, Roma, Ires.
- Isfol (2011), *La buona occupazione. I risultati delle indagini sulla qualità del lavoro in Italia*, Roma, Isfol.
- Isfol (2013), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, Roma, Isfol.
- Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del paese*, Roma, Istat.
- Kalleberg A.L. (2001), *Organizing Flexibility. The Flexible Firm in a New Century*, in *British Journal of Industrial Relations*, n. 39, pp. 479-504.
- Keune M. (2015), *Trade Unions and Young Workers in Seven Eu Countries*, Amsterdam, Overview Report, YOUnion project.
- Lani I. (2013, a cura di), *Organizziamoci! I giovani e il sindacato dei mille lavori*, Urbino, Editori Riuniti.
- Livi Bacci M. (2008), *Avanti giovani, alla riscossa*, Bologna, Il Mulino.
- Marrone M. (2015), *Giovani, lavoro e cittadinanza sociale. Uno studio comparato sulle trasformazioni del welfare in Europa*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, pp. 173-189.
- Oecd (2015), *Employment Outlook 2015*, Paris, Oecd Publishing.
- Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare*, Bologna, Il Mulino.
- Pavolini E., Carrera F. (2013), *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino, pp. 149-202.
- Pedaci M. (2008), *L'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 163-178.
- Perulli P., Pichierri A. (2010), *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Torino, Einaudi.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Roma, Ediesse.
- Reyneri E. (2011), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, Il Mulino.

- Rustico L., Pedersini R. (2014), *Italy Country Report*, Milano, Report, iNGenBar project.
- Schizzerotto A., Trivellato U., Sartor N. (2011, a cura di), *Generazioni diseguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*, Bologna, Il Mulino.
- Sprenger W. (2015, a cura di), *Vulnerability and Restructuring. Results of VIRES Project 2014-2015*, IRENE Policy paper, n. 15.
- Terna (2014), *Dati statistici sull'energia elettrica in Italia*, Roma, Terna Group, [http://www.terna.it/default/Home/SISTEMA\\_ELETTTRICO/statistiche/dati\\_statistici.aspx](http://www.terna.it/default/Home/SISTEMA_ELETTTRICO/statistiche/dati_statistici.aspx).
- Tros F., Keune M. (2015), *Intergenerational Bargaining in EU*, Amsterdam, Comparative Report, iNGenBar project.

#### ABSTRACT

*Basandosi sui risultati di un progetto internazionale di ricerca, l'articolo esamina un'esperienza innovativa di contrattazione a livello aziendale sui temi dell'occupazione giovanile; in particolare i recenti accordi sottoscritti da Enel Spa e sindacati per una «staffetta generazionale» e un programma sperimentale di apprendistato con alternanza scuola-lavoro. L'analisi si concentra sulle logiche d'azione e le modalità operative degli attori coinvolti, nonché sul contesto che li ha agevolati; essa evidenzia i buoni risultati ottenuti, ma anche alcune importanti criticità.*

#### YOUTH VULNERABILITY AND COLLECTIVE BARGAINING. SOME EXPERIENCES IN THE ENERGY SECTOR

*Based on the findings of an international research project, the article examines an innovative experience of collective bargaining at company level on the issue of youth employment; specifically, the recent agreements signed by Enel Spa and trade unions introducing a generational relay and an experimental program to facilitate school-to-work transition by the use of apprenticeship. The analysis focuses on social partners approach, operating modalities, context of conditions; it highlights positive outcomes, but also important problematic sizes.*

# La contrattazione nel settore dei servizi in Spagna: risposte inclusive a una frammentazione crescente?

Oscar Molina\*

## 1. Introduzione

La contrattazione collettiva in Spagna ha subito profondi cambiamenti negli ultimi anni. Alcuni di questi cambiamenti sono il risultato di dinamiche strutturali nell'economia, altri derivano dai cambiamenti nel quadro normativo delle relazioni industriali (Casas Baamonde, 2014; Pérez Infante, 2015). In particolare, nel contesto delle politiche di austerità durante la crisi economica sono state approvate riforme che hanno portato a una profonda riorganizzazione della struttura della contrattazione collettiva, il suo coordinamento e copertura (Molina, 2014). In altri aspetti, la crisi ha solo contribuito ad accelerare processi di cambiamento di lungo termine.

Tra i settori economici, quello dei servizi ha visto i cambiamenti più profondi. In primo luogo, le strategie aziendali di esternalizzazione di un numero crescente di attività hanno importanti implicazioni per lo sviluppo della contrattazione collettiva e amplificano il potenziale impatto delle modifiche legislative (Banyuls, Recio, 2015). Allo stesso modo, l'emergere di nuove forme di organizzazione aziendale, tra le quali le cosiddette società multiservizi, crea problemi per l'implementazione dei contratti (Rivero *et al.*, 2006). Infine, l'importanza quantitativa delle forme atipiche di lavoro precario, più abbondante nel settore dei servizi, pone delle sfide per una contrattazione collettiva inclusiva in questo settore (Alós *et al.*, 2015).

Questo articolo presenta una panoramica dei rapporti di lavoro e della contrattazione collettiva nel settore dei servizi. In particolare, l'articolo si concentrerà sui servizi di mercato, escludendo i servizi pubblici. L'analisi mostra come negli ultimi anni ci sia stata un'erosione nella copertura della contrattazione collettiva e un progressivo decentramento, in gran parte co-

\* Oscar Molina è professore associato presso il Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (Quit) dell'Universitat Autònoma de Barcelona (Uab) (Spagna).

me risultato di riforme approvate unilateralmente dai governi di Zapatero nel 2011 e soprattutto quella del 2012 per il governo di Mariano Rajoy. Anche se questi processi sono comuni a tutti i settori dell'economia, i processi di *outsourcing* e la frammentazione del settore dei servizi sono stati intensificati per effetto delle riforme del mercato del lavoro, che danno prevalenza alla contrattazione aziendale.

Come conseguenza di queste tendenze, si è ridotta la capacità protettiva della contrattazione collettiva, che può accentuare il deterioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori nel settore dei servizi. Questa erosione è il risultato di modifiche legislative, ma anche di nuove strategie di business, tra cui la crescente esternalizzazione di alcuni servizi e l'estensione delle aziende multiservizi. Per far fronte a queste dinamiche, i sindacati più rappresentativi in Spagna hanno provato, da un lato, a promuovere la contrattazione collettiva di settore e, dall'altro, a includere nuove clausole nei contratti collettivi per lottare contro le situazioni di vulnerabilità causate dalla nuova regolazione. Tuttavia, data la portata delle sfide che pongono questi cambiamenti, la risposta articolata finora sembra insufficiente. In particolare, i tentativi di sviluppare una contrattazione collettiva più inclusiva entrano direttamente in conflitto con l'erosione del contratto collettivo di settore.

L'articolo è suddiviso in tre sezioni. La prima fornisce il contesto economico e giuridico entro il quale la contrattazione collettiva si svolge in Spagna, indicando le determinanti strutturali così come i grandi cambiamenti nel quadro normativo. Fornisce inoltre una descrizione dell'importanza del settore dei servizi per l'economia e il mercato del lavoro. La seconda sezione contiene un'analisi delle dimensioni della contrattazione collettiva nel settore dei servizi in Spagna, tra cui la copertura, il coordinamento, la centralizzazione e la rappresentanza sindacale. Infine, la terza sezione entra in una discussione più dettagliata della contrattazione collettiva nel settore dei servizi nel periodo recente, focalizzando l'analisi sulle cosiddette aziende multiservizi, come esempio di frammentazione nella contrattazione collettiva nel nuovo contesto.

## **2. Contesto economico e giuridico per la contrattazione collettiva nel settore dei servizi: determinanti strutturali**

Nel corso degli anni che seguono la transizione verso la democrazia, il mercato del lavoro spagnolo ha sviluppato due caratteristiche principali.



La prima è un tasso strutturalmente elevato di disoccupazione, che presenta una forte rigidità, anche in periodi di forte crescita e di creazione di occupazione. L'effetto ritardato degli shock petroliferi, insieme a un importante processo di ristrutturazione industriale che si svolge nella prima metà degli anni ottanta, ha innescato un forte aumento della disoccupazione e della disoccupazione di lunga durata. Le perdite di posti di lavoro sono aumentate drammaticamente quando il Partito socialista è salito al potere nel 1982, in coincidenza con una debolezza estrema del settore manifatturiero spagnolo rispetto ai concorrenti europei. Nel 1984, il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 20 per cento, il livello più alto dalla fine del regime di Franco. Né le piccole né le grandi aziende erano pronte e avevano le risorse per impegnarsi in investimenti innovativi. Interventi di ristrutturazione e chiusure sono stati effettuati nei settori minerario, siderurgico e anche in quello della cantieristica, trascinando conseguentemente migliaia di piccole imprese. Alti tassi di disoccupazione, insieme con le difficoltà di accesso al credito e quindi con le ridotte capacità di investimento da parte delle aziende, hanno dunque ridotto il costo relativo delle tecnologie di produzione intensive in lavoro, comparato con altre attività con una componente tecnologica più intensa.

È in questo contesto che dobbiamo inquadrare la seconda caratteristica del mercato del lavoro spagnolo, vale a dire, una forte dualizzazione. I datori di lavoro hanno esercitato una forte pressione sul primo governo socialista (1982-1986) per ritornare alla disponibilità di manodopera flessibile di cui avevano goduto durante il regime di Franco. Come conseguenza, lo Statuto dei lavoratori del 1980, che è stato il trionfo dei sindacati nella transizione verso la democrazia, è stato riformato unilateralmente dal governo nel 1984. Per far fronte a una disoccupazione di massa, il governo ha autorizzato il lavoro temporaneo senza limiti per quanto riguarda la durata dei contratti e il periodo nel quale i lavoratori possono essere impiegati con questi contratti. Quindi, è stato imposto un modello basato sulla flessibilità esterna e, in particolare, il lavoro temporaneo. Tuttavia, il tasso di disoccupazione è rimasto molto alto per gli standard europei.

Ci sono stati due fattori non previsti dal governo in seguito all'apertura e all'estensione delle forme di lavoro non standard. In primo luogo, è continuata la distruzione di posti di lavoro, con l'entrata dell'economia spagnola nel contesto più competitivo dell'economia internazionale (Fina, 2001). In secondo luogo, questa riforma ha fornito strumenti alle aziende

per mettere in pratica strategie competitive miopi: potendo contare su una forza lavoro abbondante e flessibile, esse hanno adottato pratiche basate sul basso costo del lavoro, che ostacolano lo sviluppo di strategie orientate all'innovazione tecnologica e organizzativa. In breve, la regolazione quantitativa esterna ha sostituito la flessibilità funzionale interna come meccanismo aziendale per adattarsi ai cambiamenti del contesto economico (Martín Artiles, 1995). In questo modo, l'economia spagnola ha sviluppato un vantaggio comparato (rispetto ad altri paesi continentali europei) nella produzione ad alta intensità di manodopera. La riforma del 1994 ha completato il processo avviato nel 1984 con l'introduzione delle agenzie di lavoro temporaneo, la riforma del licenziamento, e rendendo l'orario di lavoro più flessibile.

Il processo di terziarizzazione dell'economia spagnola, anche se è cominciato in ritardo rispetto agli altri paesi europei, è comunque avanzato velocemente, arrivando al 65 per cento del totale degli occupati nel 1995 per poi salire fino al 77 per cento nel 2015. Nel settore dei servizi, il settore pubblico rappresenta circa il 37 per cento di tutta l'occupazione. I rami principali sono quelli relativi alle attività alberghiere, del commercio e dei trasporti. Particolarmente importanti sono le attività legate al turismo, che hanno un peso significativo nella struttura economica e nel mercato del lavoro. La tabella 1 mostra la distribuzione dell'occupazione nel 2014. Come si può notare, oltre alla vendita al dettaglio e alle attività alberghiere, gli altri settori con un peso significativo sono l'istruzione, la sanità e i servizi sociali.

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'occupazione nel settore dei servizi, si deve sottolineare anzitutto che il tasso di occupazione a tempo determinato non è superiore a quello degli altri settori economici (vd. figura 1). Tuttavia, vi è grande diversità nel settore dei servizi, con settori come il turismo e la ristorazione con una forte componente stagionale e quindi con alti livelli di temporaneità, e altri, come i servizi alle imprese, con livelli molto più bassi. Comunque, ciò che caratterizza il settore dei servizi è un alto livello di occupazione a tempo parziale (vd. figura 2). Infatti, durante la crisi economica è aumentata in maniera notevole la percentuale di occupati part-time. Ciò è dovuto principalmente a una strategia aziendale basata sull'uso del part-time come meccanismo per ridurre il costo del lavoro.

*Tab. 1 – Occupazione per settore economico (in migliaia)  
e tasso di occupazione femminile (2014)*

	TOTALE	% DONNE
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	735,8	24,1
ATTIVITÀ ESTRATTIVA	31,5	13,7
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	2.141,4	25,3
FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA	93,8	21,6
FORNITURA DI ACQUA, ATTIVITÀ DI RISANAMENTO, GESTIONE DEI RIFIUTI E DECONTAMINAZIONE	113,3	15,7
EDILIZIA	993,5	8,4
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	2.866,8	50,0
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	852,8	18,5
ATTIVITÀ ALBERGHIERE	1.403,8	51,2
INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	515,6	32,9
ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE	452,7	48,1
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	99,5	56,2
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	851,4	47,9
ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E SERVIZI DI SUPPORTO	899,3	55,5
AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA	1.308,8	40,7
ISTRUZIONE	1.151,8	66,5
ATTIVITÀ LEGATE A SALUTE E SERVIZI SOCIALI	1.416,5	76,9
ARTE, SPETTACOLI E TEMPO LIBERO	350,3	43,0
ALTRI SERVIZI	405,5	66,1
ATTIVITÀ DI FAMIGLIE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO; ATTIVITÀ DOMESTICHE COME PRODUTTORI DI BENI E SERVIZI PER USO PROPRIO	657	89,1
ATTIVITÀ DI ORGANIZZAZIONI E ORGANISMI EXTRATERRITORIALI	3	53,3

*Fonte:* Ine, Epa.

Fig. 1 – Percentuale di lavoro temporaneo (2008-2015)

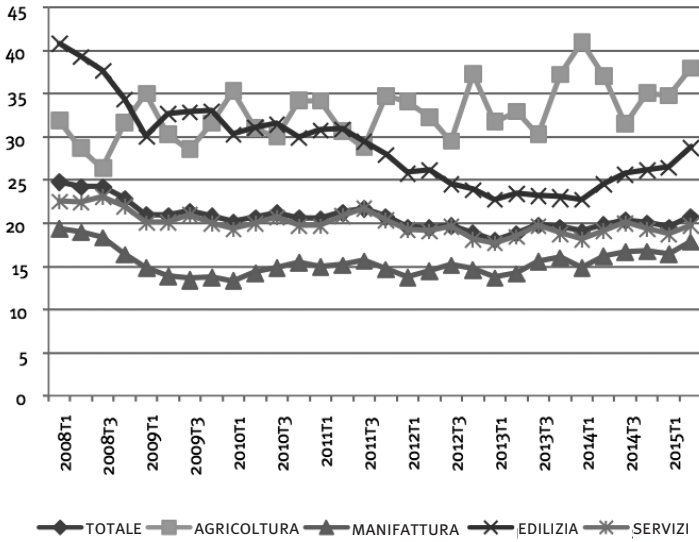
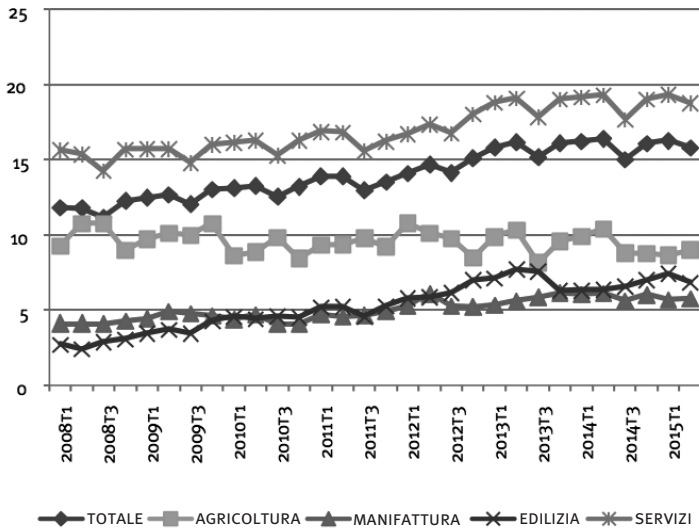


Fig. 2 – Percentuale di lavoro a tempo parziale (2008-2015)



Fonte: Ine, Epa.

Pur avendo subito gli effetti della crisi economica, nel 2013 e nel 2014 tutti i posti di lavoro netti creati si sono concentrati nel settore dei servizi. La tabella 2 mostra l'andamento dell'occupazione nei macrosettori economici, distinguendo tra servizi pubblici (pubblica amministrazione, difesa e sicurezza sociale obbligatoria, istruzione, sanità e assistenza sociale) e altri servizi. Si può notare che i posti di lavoro netti creati si sono concentrati negli altri servizi, mentre l'agricoltura e le costruzioni riducono l'occupazione.

*Tab. 2 – Andamento dell'occupazione per settore economico, IV trimestre di ogni anno (in migliaia e variazione percentuale)*

	IV TRIM. 2012	IV TRIM. 2014	%
AGRICOLTURA	774,0	728,9	-5,8
MANIFATTURA	2.438,8	2.438,8	0,0
EDILIZIA	1.090,1	1.030,4	-5,5
SERVIZI PUBBLICI	3.882,9	3.912,5	0,8
SERVIZI DI MERCATO	9.153,4	9.458,5	3,3
TOTALE	17.339,4	17.569,1	1,3

*Fonte:* Ine, Epa.

Entrando nel dettaglio dei posti di lavoro creati nel settore dei servizi (vd. tabella 3), osserviamo come gran parte di essi si siano concentrati nelle attività alberghiere: 159.000 posti di lavoro tra il 2013 e il 2014, anni in cui l'incremento netto dell'occupazione totale non raggiunge i 230mila posti di lavoro. Vale a dire che una parte significativa dei disoccupati durante la crisi proviene da questa stessa attività, confermando quindi che in questo settore si fa un ricorso significativo alla rotazione della forza lavoro, con un uso regolare di contratti a tempo determinato e atipici, come indicato peraltro da diversi studi (Recio, 2009; Miguélez *et al.*, 2011). I dati, infatti, confermano che alla fine del 2014 il 37,7 per cento dei lavoratori in queste attività ha un contratto a termine (l'8,8 per cento di essi con una durata di meno di un mese) e il 27,5 per cento lavora a tempo parziale (fino al 36,4 per cento delle donne nel settore).

*Tab. 3 – Occupazione per settore di attività,  
IV trimestre di ogni anno (in migliaia, anni 2011 e 2014)*

	2011	2014
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	802,3	728,9
ATTIVITÀ ESTRATTIVA	40,2	28,6
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	2.331,3	2.194,2
FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA	78,2	99,8
FORNITURA DI ACQUA, ATTIVITÀ DI RISANAMENTO, GESTIONE DEI RIFIUTI E DECONTAMINAZIONE	135,0	116,2
EDILIZIA	1.290,4	1.030,4
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	2.949,3	2.892,5
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	888,6	853,0
ATTIVITÀ ALBERGHIERE	1.340,8	1.400,2
INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	538,6	537,0
ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE	449,4	449,4
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	100,3	96,4
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	858,8	886,2
ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E SERVIZI DI SUPPORTO	886,2	917,9
AMMINISTRAZIONE PUBBLICA E DIFESA; ASSICURAZIONE SOCIALE OBBLIGATORIA	1.417,8	1.329,0
ISTRUZIONE	1.216,9	1.179,1
ATTIVITÀ LEGATE A SALUTE E SERVIZI SOCIALI	1.454,2	1.404,3
ARTE, SPETTACOLI E TEMPO LIBERO	297,5	356,5
ALTRI SERVIZI	411,7	403,0
ATTIVITÀ DI FAMIGLIE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO; ATTIVITÀ DOMESTICHE COME PRODUTTORI DI BENI E SERVIZI PER USO PROPRIO	660,4	661,4
ATTIVITÀ DI ORGANIZZAZIONI E ORGANISMI EXTRATERRITORIALI	5,1	4,9
TOTALE	18.153,0	17.569,1

Fonte: Ine, Epa.

### **3. Panoramica della contrattazione collettiva nel settore dei servizi**

#### ***3.1. Relazioni industriali e contrattazione collettiva in Spagna: caratteristiche generali ed evoluzione***

Le relazioni industriali in Spagna hanno sperimentato trasformazioni significative dall'inizio degli anni ottanta. Due episodi sono particolarmente importanti in questa evoluzione, prima delle modifiche introdotte durante la crisi economica del 2008. In primo luogo, la riforma del 1994 approvata nel mezzo della crisi economica dal governo socialista, che per primo ha incoraggiato la contrattazione collettiva aziendale. In secondo luogo, l'accordo interconfederale del 1997 nel periodo che precede la creazione dell'Uem, che ha cercato di sviluppare una struttura articolata basata sul settore, in cui la contrattazione collettiva aziendale gioca un ruolo di adattamento alle condizioni delle società. Inoltre, le due caratteristiche più rilevanti delle relazioni industriali in Spagna sono in primo luogo il ruolo regolatore dello Stato, e secondariamente, la struttura multi-livello di contrattazione collettiva.

Il controllo da parte dello Stato sul rapporto di lavoro attraverso la regolazione della contrattazione collettiva, così come sui diritti individuali dei lavoratori e sulle condizioni di lavoro, è un tratto distintivo del caso spagnolo. Nonostante ci siano stati cambiamenti orientati all'apertura di nuovi spazi di autonomia nella regolazione collettiva, lo Stato è ancora una fonte importante di regolazione in molti aspetti del rapporto di lavoro e ha mantenuto un ruolo pervasivo (Del Rey, Falguera, 1999).

La seconda caratteristica delle relazioni industriali in Spagna è l'esistenza di una struttura contrattuale multi-livello, con un'articolazione tradizionalmente debole tra i diversi livelli (Martín Artiles, Alòs Moner, 2003). Negli anni seguenti alla transizione alla democrazia, la contrattazione collettiva ha avuto luogo a diversi livelli, con la contrattazione a livello provinciale di settore come il più significativo in termini di lavoratori coperti. Il principio di gerarchia dei contratti stabilito nello Statuto dei lavoratori del 1980 ha reso molto difficile per gli accordi a livello aziendale abbassare le condizioni negoziate a livello superiore. Gli accordi intersettoriali e di concertazione sociale dei primi anni ottanta hanno formalmente aiutato a mantenere un alto livello di centralizzazione, ma dopo l'abbandono di questi patti a partire dalla metà degli stessi anni ottanta, è avvenuto un graduale processo di decentramento a causa della mancanza di una chiara articolazione tra i livelli

di contrattazione. Dall'altro, la limitata presenza dei sindacati a livello aziendale ha ostacolato l'efficacia dei contratti collettivi di livello superiore. In conseguenza di quanto detto sopra, la contrattazione collettiva in Spagna si è rivelata molto sensibile alla modifica delle strategie, delle preferenze e del potere degli attori, e quindi una fonte di conflitto permanente, come indicato dagli alti livelli di conflitto industriale.

I problemi incontrati per ottenere il consenso attorno alla riforma delle relazioni industriali divennero chiari nel contesto della crisi degli anni novanta e con l'aggiustamento necessario per soddisfare i criteri di Maastricht. Il governo socialista aveva provato, senza successo, a negoziare un accordo di moderazione salariale e la riforma del mercato del lavoro (e della contrattazione collettiva). Quindi, nel 1994, esso ha approvato unilateralmente una riforma dello Statuto dei lavoratori con l'obiettivo di promuovere l'occupazione. Uno dei suoi aspetti più importanti è stata l'estensione del ricorso alle clausole di *opt-out*, che ha contribuito a rafforzare il ruolo regolatore del livello aziendale di contrattazione. Il decentramento della contrattazione collettiva in base all'estensione di queste clausole ha quindi assunto un carattere disorganizzato. I sindacati hanno fortemente criticato la riforma e il fatto che il governo abbia regolato unilateralmente aspetti riservati all'autonomia collettiva delle parti sociali (Martinez Abascal, 1995).

I sindacati, da questo episodio, hanno imparato che la difesa passiva dello *status quo* non era più sostenibile, poiché il governo ha reso credibile la sua minaccia di regolazione unilaterale. La loro unica alternativa era quella di contrastare le dinamiche aperte con la riforma della contrattazione collettiva, attraverso il dialogo con le organizzazioni imprenditoriali al fine di costruire un nuovo consenso. Di conseguenza, un nuovo processo di dialogo sociale ha portato agli accordi del 1997 sulla contrattazione collettiva e il mercato del lavoro: l'Aiee (Accordo intersettoriale per l'occupazione stabile), l'Aicv (Accordo sulla estensione della contrattazione collettiva) e l'Ainc (Accordo intersettoriale sulla contrattazione collettiva).

L'accordo del 1997 ha aperto un nuovo periodo di rafforzamento del dialogo sociale in Spagna e ha fornito la base per la creazione e il consolidamento delle istituzioni bipartite a livello settoriale, come gli osservatori per l'occupazione, i meccanismi di risoluzione dei conflitti e gli strumenti di formazione. Anche se l'effettivo impatto della riforma sulla contrattazione collettiva è stato meno significativo di quanto inizialmente previsto dalle parti sociali, ha tuttavia confermato la loro determinazione a governare au-



tonomamente le relazioni industriali. Infine, la riforma ha avuto un grande valore simbolico, in quanto l'economia spagnola era in quegli anni nella fase finale di preparazione all'Euro. Con questo accordo, le parti sociali hanno confermato il loro impegno a contribuire al target di una bassa inflazione e a preparare le istituzioni di contrattazione collettiva per il nuovo contesto (Pérez, 2000).

La vitalità del dialogo sociale bilaterale divenne chiara nel 2001, quando il governo di centrodestra e le parti sociali hanno avviato i negoziati per la riforma della contrattazione collettiva. Le proposte del governo differivano significativamente da quelle dei sindacati e delle parti sociali. Tuttavia, qualche settimana dopo è stato finalmente siglato un accordo tra datori di lavoro e sindacati, il cosiddetto Ainc 2002 (Accordo intersettoriale per la contrattazione collettiva 2002). Anche se l'accordo non ha riformato la struttura della contrattazione collettiva e si è limitato a prevedere orientamenti comuni per lo sviluppo della contrattazione collettiva, esso ha mostrato tuttavia la determinazione delle parti sociali a evitare interferenze esterne nella regolazione delle relazioni industriali. L'Ainc 2002 è stato rinegoziato periodicamente, con l'ultimo accordo firmato nel luglio 2015. Questi accordi hanno contribuito a coordinare la contrattazione collettiva, inclusi i salari e l'articolazione tra i diversi livelli nella struttura contrattuale.

Il dominio istituzionale più radicale entro il quale si è avviato un processo di riforma durante la grande recessione è stato probabilmente quello delle relazioni industriali. Ciò è paradossale, dato in primo luogo che le cause della crisi avevano ben poco a che fare con i rapporti di lavoro. In tale ottica, la riforma delle relazioni industriali nel 2012 ha significato un punto di svolta, simile a quello del 1994. In entrambi i casi, forti pressioni esogene nel contesto di una forte recessione economica hanno portato i governi (di sinistra nel 1994 e di destra in 2012) a varare una legge senza il consenso delle parti sociali. Tuttavia, due caratteristiche rendono il più recente episodio qualitativamente diverso da quelli precedenti. In primo luogo, esso va ben oltre l'obiettivo del decentramento della contrattazione collettiva disposto nella riforma del 1994. Innesca, in effetti, meccanismi di decentramento disorganizzato dal basso verso l'alto e autorizza le aziende a modificare unilateralmente le condizioni di lavoro. In secondo luogo, per la prima volta un governo ha approvato una legge con implicazioni significative per le relazioni industriali, senza nemmeno provare a dialogare con le parti sociali.

Nel gennaio 2012, datori di lavoro e sindacati hanno firmato il secondo Accordo interconfederale per l'occupazione e la contrattazione collettiva 2012-2014 (Aenc-II). L'obiettivo di questo accordo bilaterale era quello di riportare i cambiamenti nella contrattazione collettiva e nel mercato del lavoro nella sfera autonoma dei negoziati fra sindacati e associazioni imprenditoriali. Nonostante il tentativo riuscito di riportare la riforma della contrattazione collettiva nel campo dell'autonomia negoziale attraverso l'Aenc-II, l'esecutivo ha approvato una riforma solo alcuni giorni dopo, unilateralmente e senza alcun dialogo con le parti sociali.

La riforma approvata dal governo di centrodestra Pp nel febbraio 2012 conteneva diverse modifiche delle regole riguardanti le relazioni industriali e la contrattazione collettiva. Probabilmente, il più importante ha a che fare con la capacità degli imprenditori di modificare unilateralmente le condizioni di lavoro. Anche se, nella normativa in vigore, ciò era già possibile nel caso dei salari, la riforma del 2012 ha esteso questa possibilità ad altre questioni, come l'orario di lavoro. Inoltre, la legge ha anche ridotto il periodo di preavviso al lavoratore. Allo stesso modo, il datore di lavoro ha più spazio per decidere unilateralmente su questioni relative ai licenziamenti collettivi. Un altro aspetto in cui la legge rafforza il ruolo del datore di lavoro nella regolazione delle condizioni di lavoro si riferisce alla non applicazione temporanea del contratto collettivo su una serie di questioni e abbassando in modo significativo le condizioni in cui questo può accadere. In tale ottica, il datore di lavoro può decidere di non applicare temporaneamente i termini del contratto collettivo quando la società registra una caduta dei benefici per sei mesi consecutivi.

Una delle caratteristiche più contestate della contrattazione collettiva in Spagna, la cosiddetta *ultra-actividad* dei contratti collettivi (l'estensione dei termini di un contratto collettivo, anche dopo la sua scadenza se sindacati e datori di lavoro non sono riusciti a rinnovare l'accordo) è stata riformata, stabilendo un limite massimo di un anno per negoziare un nuovo accordo. Nel caso in cui nessun accordo venga raggiunto, i lavoratori di queste società saranno coperti da un accordo di livello superiore e, nel caso in cui esso non esista, nei termini stabiliti dalla legge. Poiché la legge stabilisce solo le condizioni minime, che possono essere poi migliorate dal contratto collettivo, con l'abolizione della *ultra-actividad* questa riforma ha portato a molti lavoratori un improvviso peggioramento delle condizioni di lavoro (Olarte, 2013).

Infine, una questione molto importante regolata dalla riforma del 2012 è la struttura della contrattazione collettiva. La riforma non solo conferma la priorità attribuita ad accordi di livello aziendale, ma stabilisce anche l'impossibilità per gli accordi di livello superiore di contenere clausole che stabiliscono la prevalenza su accordi di livello inferiore. In altre parole, la riforma riduce la capacità di regolazione e di *governance* degli accordi settoriali nel sistema di contrattazione collettiva.

Anche se è probabilmente troppo presto per valutare adeguatamente gli effetti dei cambiamenti appena descritti, ci sono tuttavia alcune indicazioni che confermano il loro impatto. La più importante si riferisce alla capacità della contrattazione collettiva di fornire una protezione supplementare ai lavoratori. La riforma del 2012 ha introdotto due elementi principali che limitano questo ruolo. In primo luogo, la capacità del datore di lavoro di modificare unilateralmente le condizioni dei lavoratori, come stabilito dal contratto collettivo, come si è visto nel notevole aumento delle non-applicazioni unilaterali dei contratti collettivi di lavoro. In secondo luogo, la mancata estensione dei contratti collettivi alla scadenza implica anche che molti lavoratori possono essere lasciati senza la protezione aggiuntiva fornita dai contratti collettivi e che le loro condizioni di lavoro saranno poi regolate dai minimi legali stabiliti nello Statuto dei lavoratori. Ci sono alcune evidenze che rivelano l'uso di tattiche dilatorie da parte dei datori di lavoro al fine di lasciare che i contratti collettivi scadano e bloccare poi lo sviluppo dei negoziati con i rappresentanti dei lavoratori per i rinnovi contrattuali. Tuttavia, un recente rapporto della Commissione consultiva nazionale sulla contrattazione collettiva (Cnc, 2014) ha mostrato come ci sia una diversità di meccanismi utilizzati dai datori di lavoro e dai rappresentanti dei lavoratori per negoziare la proroga temporanea del contratto collettivo oltre la scadenza, mentre sono impegnati nella negoziazione di uno nuovo. Vi è quindi un impegno da parte dei datori di lavoro e dei sindacati, in particolare a livello settoriale, a utilizzare la contrattazione collettiva al fine di alleviare alcuni degli effetti più negativi (sia per i lavoratori che per le aziende) della non estensione dei contratti collettivi.

Tuttavia, quello che possiamo certamente confermare è che l'impatto principale delle riforme del mercato del lavoro nel corso della crisi è stato l'erosione della capacità di regolazione e di protezione dei contratti collettivi. Quindi, non si tratta tanto di quanti contratti collettivi sono stati fir-

mati, o anche quanti lavoratori sono formalmente coperti, ma in quale misura tali contratti collettivi forniscono una protezione efficace ai lavoratori. Anche se il predominio delle piccole e medie imprese, in Spagna, era già stato segnalato da alcuni autori come un ostacolo per l'efficacia dei contratti collettivi (a causa della mancanza di strutture di rappresentanza dei lavoratori nella maggior parte di esse), le modifiche introdotte nel 2012 hanno aperto un nuovo scenario in cui la decisione unilaterale di non applicare temporaneamente i contratti collettivi è ora supportata legalmente.

### **3.2. Relazioni industriali e contrattazione collettiva nei servizi**

Le relazioni industriali nel settore dei servizi, così come l'economia spagnola, sono fortemente condizionate da una struttura produttiva dominata da piccole e medie imprese. Questo determina, in primo luogo, un'elevata frammentazione nella contrattazione collettiva e, allo stesso tempo, l'esistenza di lacune nella rappresentanza dei lavoratori in azienda, come illustrato nella tabella 4. Quest'ultima consente di apprezzare come l'esistenza di una rappresentanza sindacale nelle imprese spagnole aumenti con la dimensione aziendale ed è positivamente associata a più alti tassi di adesione ai sindacati. Tra i servizi, però, c'è anche una grande diversità, come ad esempio il settore finanziario e quello dei trasporti e delle comunicazioni con alti livelli, mentre altri, come i servizi alle persone, che invece hanno bassi livelli di rappresentanza sindacale in azienda. È importante sottolineare la relazione tra le tre variabili nella tabella 4: l'esistenza di rappresentanza sindacale, la quota associativa e la conoscenza del contratto collettivo. In tal modo, l'esistenza di una rappresentanza è accompagnata da livelli elevati di adesione al sindacato e questo si traduce in una maggiore conoscenza e comprensione del contratto collettivo da parte dai lavoratori (Alós *et al.*, 2015).

La tabella 5 mostra i tassi di adesione alle organizzazioni datoriali. Come si può vedere, essa si attesta su livelli relativamente bassi, in particolare nei servizi. Questo disegna un contesto potenzialmente di basso coordinamento della contrattazione collettiva nel settore terziario, dovuto sia alla frammentazione delle attività e delle strategie delle aziende, che alla bassa propensione associativa delle imprese e dei lavoratori.

Tab. 4 – Tasso di sindacalizzazione e rappresentanza sindacale in azienda

	LAVORATORI CON RAPPRESENTANZA SINDACALE IN AZIENDA (%)	TASSO DI SINDACA- LIZZAZIONE (%)	LAVORATORI CHE SANNO DI AVERE UN CONTRATTO COLLETTIVO (%)	AZIENDE DI 6 O PIÙ LAVORATORI CON RAPPRESENTANZA SINDACALE (%)
	ECVT 2010*	ECVT 2010	ECVT 2010	SIC 2012**
<b>TOTALE</b>	47,4		37,0	20,6
<b>DIMENSIONE AZIENDALE</b>				
1 A 9 LAVORATORI	9,9	11,3	17,6	
10 A 49 LAVORATORI	32,6	20,2	27,8	14,9
50 A 249 LAVORATORI	58,8	24,1	43,6	50,1
250 + LAVORATORI	73,9	30,3	51,2	61,3
<b>SETTORE ECONOMICO</b>				
AGRICOLTURA	31,6	8,1	13,5	15,1
MANIFATTURA	57,0	22,4	44,9	33,2
EDILIZIA	31,5	12,2	30,1	20,3
COMMERCIO E RISTORAZIONE	34,3	10,9	28,5	12,5
TRASPORTI E COMUNICAZIONI	59,7	23,6	51,4	
SERVIZI FINANZIARI	64,3	26,6	39,3	12,4
SERVIZI ALLE IMPRESE	40,0	13,6	30,1	
SERVIZI PUBBLICI	61,5	28,0	44,3	30,7
SERVIZI PERSONALI E COMUNITARI	17,5	8,0	13,2	
<b>TIPO DI CONTRATTO</b>				
TEMPO INDETERMINATO	50,9	21,2	40,9	
TEMPO DETERMINATO	37,0	11,7	25,0	
<b>SINDACALIZZAZIONE</b>				
SÌ	75,4		55,9	50,5
NO	40,9		32,6	10,1
TASSO DI SINDACALIZZAZIONE	30,0	18,9		

Fonte: Alós et al., 2015: p. 21; \* Encuesta de Calidad y Vida en el Trabajo; \*\* Sic-Ccoo.

Tab. 5 – Adesione a organizzazioni imprenditoriali e sindacali (2014)

ATTIVITÀ ECONOMICA	MEMBRI DI ORGANIZZAZIONE DATORIALE		TOTALE
	SÌ	NO	
MANIFATTURA	36,4	63,6	100,0
EDILIZIA	26,1	73,9	100,0
COMMERCIO E RIPARAZIONE DI VEICOLI	27,5	72,5	100,0
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	36,5	63,5	100,0
ATTIVITÀ ALBERGHIERE	23,0	77,0	100,0
INFORMAZIONE, COMUNICAZIONE, FINANZIARIO, ASSICURATIVO E IMMOBILIARE	21,5	78,5	100,0
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	21,2	78,8	100,0
ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E DI SUPPORTO	19,3	80,7	100,0
ARTE, SPETTACOLI E TEMPO LIBERO, ALTRI SERVIZI	14,3	85,7	100,0

Fonte: Encuesta Anual Laboral.

### 3.3. La contrattazione collettiva nel settore dei servizi: struttura e copertura

Come detto prima, la contrattazione collettiva in Spagna si distingue per la presenza di diversi livelli di negoziazione, tra i quali dominano il settore a livello provinciale e l'azienda. Questa struttura caratterizza anche il settore dei servizi, ma con differenze significative tra i vari sottosectori. Guardando al numero di lavoratori le cui condizioni di lavoro sono regolate da un contratto aziendale o di livello superiore, possiamo notare come gli accordi di livello superiore a quello aziendale abbiano avuto un ruolo quantitativamente più rilevante. Tuttavia, questo sembra cambiare a partire dall'impatto della crisi economica e con le modifiche normative introdotte nel 2011 e, soprattutto, nel 2012.

L'elevata copertura della contrattazione collettiva in Spagna, nonostante i bassi livelli di sindacalizzazione, è il risultato dell'interazione fra diverse caratteristiche del quadro normativo: soprattutto, il principio di efficacia *erga omnes* del contratto collettivo, che implica l'estensione automatica del contratto a tutti i lavoratori nello stesso ambito funzionale; in secondo luogo,

la natura regolamentare del contratto; terzo, l'estensione automatica della durata del contratto, se non c'è accordo nel momento del rinnovo (la cosiddetta *ultra-actividad*); e, infine, il ruolo centrale degli accordi settoriali, che riguardano il 90 per cento dei lavoratori e il 99 per cento delle imprese, la stragrande maggioranza delle piccole e medie imprese e le microimprese, che sono alla base dell'economia spagnola.

La struttura della contrattazione collettiva, e il peso relativo dei diversi livelli nella regolazione delle condizioni di lavoro, ha tradizionalmente seguito un'evoluzione caratterizzata da stabilità. Negli ultimi dieci anni, il livello aziendale di contrattazione ha fornito una copertura tra il 10 e il 12 per cento del totale dei lavoratori interessati dall'accordo. Il livello più importante è quello di settore a livello provinciale, che copre fra il 51 e il 54 per cento. Molto meno importanti sono gli accordi di settore a livello regionale, che coprono soltanto tra il 7 e il 10 per cento. Per concludere, gli accordi di settore a livello nazionale interessano tra il 24 e il 30 per cento di tutti i lavoratori coperti dalla contrattazione collettiva. In termini assoluti, gli accordi a livello aziendale sono tradizionalmente molto più numerosi rispetto a quelli di settore.

La situazione nel settore dei servizi è simile, anche se in questo caso il numero di lavoratori coperti da contratti collettivi è diminuito in modo significativo dal 2007, mentre è rimasto relativamente stabile il numero di lavoratori nei servizi coperti da un contratto di livello superiore a quello aziendale, normalmente provinciale di settore (vd. figure 3 e 4 nella p. seguente).

Da quanto sopra esposto, si può concludere che rispetto ad altri settori, la contrattazione collettiva nel settore dei servizi si caratterizza per una maggiore centralizzazione, nella misura in cui i contratti collettivi di livello sovra-aziendale sono più importanti nel determinare le condizioni di lavoro. Tuttavia, va sottolineata la grande eterogeneità del terziario. In particolare, in alcune attività come quelle immobiliari, l'istruzione, le attività alberghiere e il lavoro domestico si ha una struttura più centralizzata, con un ruolo rilevante dei contratti settoriali a livello nazionale. I dati sopra riportati provengono da archivi amministrativi basati sugli accordi collettivi firmati. Facendo riferimento a un'indagine condotta presso le aziende, possiamo vedere invece come solo il 17,4 per cento di esse abbiano negoziato un contratto collettivo. Così, i contratti collettivi sovra-aziendali mantengono la loro prevalenza come forma di regolazione dei rapporti di lavoro nel settore dei servizi.

Fig. 3 – Lavoratori coperti da contratti aziendali

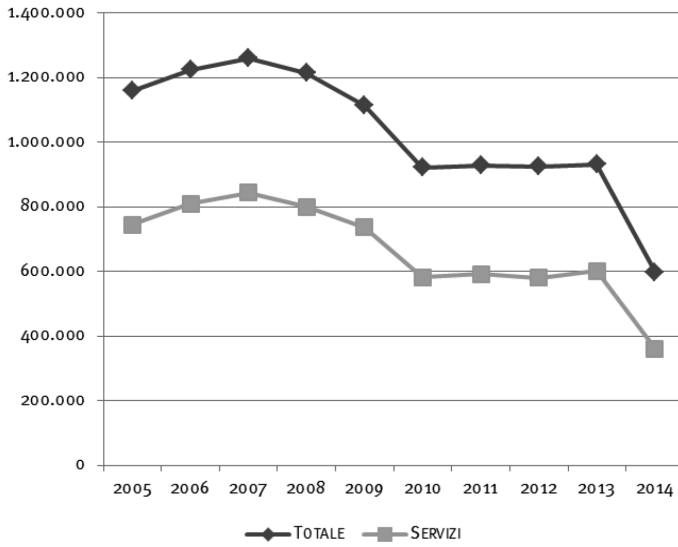
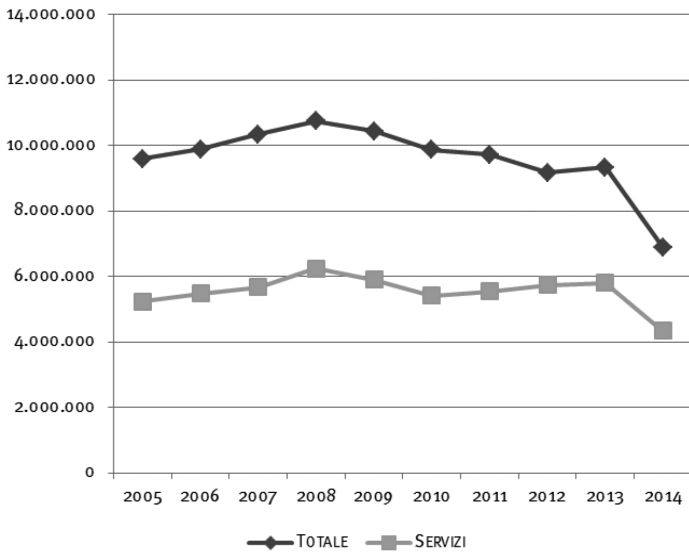


Fig. 4 – Lavoratori coperti da contratti di settore



Fonte: Boletín de Estadísticas Laborales.



La diminuzione del numero di lavoratori coperti da un contratto collettivo (vd. ancora figure 3 e 4) è dovuta in gran parte al mancato rinnovo di molti accordi che sono scaduti, soprattutto a livello sovra-aziendale. La prevalenza applicativa dei contratti aziendali rispetto a quelli di settore, sancita dalla riforma del 2012 (r.d.l. 3/2012), ha provocato un aumento nel numero di contratti aziendali e, in particolare, in quelle aziende che non avevano un contratto proprio e le condizioni di lavoro venivano dettate per il contratto di settore. Come risultato di questa legge si è triplicato il numero di accordi aziendali che vengono creati ogni anno, la maggior parte di loro in imprese di piccole dimensioni. Ci sono stati un totale di 1.394 nuovi accordi aziendali negli ultimi tre anni (2012-2015), mentre negli anni precedenti la media era tra i 200 e i 250 l'anno. Anche se questi contratti prevedono la regolazione degli standard minimi, la creazione di nuove unità di contrattazione aziendale ha come obiettivo la riduzione dei salari e delle condizioni di lavoro rispetto agli accordi di riferimento settoriali, grazie a le maggiori opportunità di *opting out* aperte per la riforma del 2012. La maggior parte di questi nuovi contratti appartiene al settore dei servizi, seguito dalla manifattura e dall'agricoltura. Questo tipo di accordo è utilizzato dalle aziende per forzare la svalutazione dei salari e delle condizioni di lavoro, utilizzando pratiche irregolari che violano il diritto alla libertà di associazione e di contrattazione collettiva.

Infine, per quanto riguarda il conflitto, il processo di terziarizzazione ha caratterizzato le relazioni industriali anche in Spagna. Nei servizi si è concentrata la metà di tutti gli scioperi del 2013 (51,3 per cento), seguiti dalla manifattura, che ha registrato un 43,8 per cento dei conflitti, e a una maggiore distanza, dalle costruzioni con un 4 per cento. I 510 scioperi nel settore dei servizi nel 2013, 41 in più rispetto al 2012, hanno coinvolto 327.035 lavoratori, il 77 per cento in più rispetto al 2012. Il totale delle giornate di lavoro perse è salito a 713.116.

#### **4. Crisi economica, contrattazione collettiva e società multiservizi**

Negli ultimi anni, abbiamo assistito alla crescita di società multiservizi, vale a dire quelle imprese che forniscono vari servizi ad altre imprese. I dipendenti di queste aziende (aziende fornitrici) svolgono la loro attività in altre (aziende clienti) che in genere appartengono a settori diversi. Le società for-

nitrici di servizi integrati o società multiservizi sono note per il loro dinamismo in termini di creazione di occupazione, soprattutto femminile. Così, la tendenza tra i clienti a ricorrere a un unico fornitore di servizi ausiliari è destinata a continuare nel breve e medio termine, rafforzando il posizionamento dei gruppi che offrono in modo integrato una varietà di servizi. Attualmente, in Spagna una ventina di grandi aziende di questo tipo hanno una quota di mercato che si aggira intorno al 20 per cento. In pratica, questo settore è emerso come alternativa alle agenzie di lavoro temporaneo.

La crescita del mercato per le società di *outsourcing* o multiservizi può comportare un indebolimento delle condizioni di lavoro nelle grandi aziende, l'erosione dei diritti dei lavoratori e la riduzione dei salari, attraverso la creazione di società con un proprio contratto collettivo, in cui gli stipendi sono normalmente inferiori a quelli dei lavoratori nelle aziende clienti, le cui condizioni di lavoro sono regolate da contratti di settore. In questo modo peggiorano le condizioni di lavoro ed emergono situazioni di dualismo tra lavoratori che svolgono mansioni simili all'interno della stessa azienda. Le conseguenze più evidenti di questo processo sono prima di tutto una concorrenza sleale tra le imprese nello stesso settore; l'esistenza di doppie scale salariali; la riduzione del numero di lavoratori «ufficiali» nelle aziende clienti; e l'apertura di nuovi spazi che sfuggono alla regolazione e al controllo del trasferimento legale di lavoratori.

Nel campo dei rapporti di lavoro e della contrattazione collettiva, il settore delle società multiservizi si caratterizza per due aspetti. Da un lato, esso copre realtà molto diverse, quali servizi per le imprese e servizi alle persone. Ciò implica che all'interno delle società multiservizi ci sono tanto lavoratori con alte qualifiche che forniscono servizi che richiedono competenze elevate, quanto altri che possono essere sviluppati da personale con livelli di qualificazione bassi. Ciò rende particolarmente difficile l'inquadramento di queste imprese nell'ambito delle categorie tradizionali. In secondo luogo, il settore è caratterizzato da una relativa de-regolazione e una contrattazione collettiva poco sviluppata (Lamas *et al.*, 2006). Il risultato, quindi, è che esse, in assenza di una normativa specifica per il settore, sono vincolate soltanto dagli imperativi legali generali: il salario minimo legale e gli standard minimi disposti dallo Statuto dei lavoratori, a meno che non abbiano degli specifici contratti collettivi.

Le società multiservizi operano attraverso il decentramento di alcune attività da parte di altre imprese. Pertanto, l'*outsourcing* è il cuore del proble-

ma che coinvolge la contrattazione collettiva. Tuttavia, questo non è l'unico problema posto dalle società multiservizi per quanto riguarda la regolazione attraverso accordi collettivi delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti. Così, il secondo grande problema associato a questa pratica è l'ambiguità rispetto all'accordo da applicare ai lavoratori all'interno dell'impresa, i quali sono impegnati in attività molto diverse.

La contrattazione collettiva nelle società multiservizi è contrassegnata dall'assenza di una contrattazione di settore. La regolazione delle condizioni di lavoro in azienda è quindi caratterizzata da un'elevata frammentazione. I grandi gruppi hanno i loro contratti collettivi aziendali, che regolano le condizioni di lavoro. Come emerge da un recente studio (Ugt, 2015), alcuni dei contratti di società multiservizi evidenziano la necessità di armonizzare le condizioni di lavoro nelle diverse regioni in cui l'azienda opera, ma senza stabilire le stesse condizioni tra i propri lavoratori e quelli delle imprese cui forniscono servizi. In particolare, lo studio mostra come i salari delle società multiservizi sono in media più bassi del 31 per cento rispetto a quelli delle imprese in cui i loro lavoratori operano.

In questo modo, attraverso la contrattazione aziendale si riesce a frammentare l'unità settoriale e gli stessi lavoratori subiscono un processo di differenziazione nelle condizioni di lavoro. Allo stesso tempo, con il ricorso alle società multiservizi, si rompe l'unità dello *status* giuridico dei lavoratori coinvolti nell'esecuzione del ciclo produttivo delle aziende clienti rispetto a quelli che appartengono alle unità produttive delle società multiservizi.

Le modifiche legislative introdotte durante la crisi economica, in particolare la riforma del mercato del lavoro del 2012, nel dare prevalenza al contratto aziendale rispetto a quello di settore, hanno aumentato gli incentivi per mantenere la struttura di contrattazione collettiva decentrata e hanno altresì intensificato lo sviluppo di contratti collettivi aziendali in più società multiservizi. Così, una recente analisi ha mostrato come tra i contratti aziendali stipulati negli ultimi due anni siano particolarmente numerosi quelli appartenenti a società multiservizi (Górriz, 2015).

Questi problemi hanno un chiaro riflesso nei dati risultanti dall'indagine annuale per l'occupazione (Encuesta Anual Laboral). Come si può vedere dalla tabella 6, tra tutti i settori economici, quello in cui vi è un minor grado di adattamento del contratto (di livello aziendale o superiore) alle esigenze dell'impresa è quello dei servizi ausiliari che fanno riferimento a società multiservizi, con il 22,3 per cento che mostra «poco» o «nulla» l'adattamen-

to del contratto alle loro esigenze, mentre per l'intera economia tale percentuale è del 18 per cento.

Tab. 6 – Grado di soddisfazione rispetto al contratto collettivo (2014)

	PER NIENTE	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	TOTALE
TOTALE ECONOMIA	2,9	15,1	65,1	16,9	100,0
MANIFATTURA	2,3	15,7	65,1	16,9	100,0
EDILIZIA	3,4	17,2	62,1	17,3	100,0
COMMERCIO E RIPARAZIONE DI VEICOLI	3,7	13,6	66,6	16,1	100,0
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	2,2	14,6	66,3	16,9	100,0
ATTIVITÀ ALBERGHIERE	2,9	14,9	65,4	16,7	100,0
INFORMAZIONE, COMUNICAZIONE, FINANZIARIO, ASSICURATIVO E IMMOBILIARE	3,0	11,7	69,4	15,9	100,0
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	2,0	14,2	61,6	22,3	100,0
ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E DI SUPPORTO	3,5	18,8	61,6	16,1	100,0
ARTE, SPETTACOLI E TEMPO LIBERO, ALTRI SERVIZI	2,1	16,6	65,8	15,5	100,0

Fonte: Encuesta Anual Laboral.

Su richiesta dei sindacati e come risposta ai problemi fondamentali che generano le società multiservizi, ossia l'esistenza all'interno della stessa impresa di lavoratori che svolgono diverse attività (pulizia costruzione, sicurezza e sorveglianza, manutenzione ecc.), nel 2014 la Commissione nazionale consultiva sui contratti collettivi (Ccncl) e il ministero del Lavoro hanno ratificato l'accordo sui criteri applicabili alle imprese che svolgono diverse attività. In particolare, si è ritenuto di applicare i contratti collettivi di settore corrispondenti a ciascuna delle attività svolte, il che nella pratica significa l'applicazione di tanti contratti quante sono le attività svolte nell'azienda cliente. Nel caso in cui vi sia concorrenza fra un contratto di settore e un contratto aziendale nell'azienda cliente, si applicano i termini del contratto aziendale e, in quelle materie non regolate dal contratto aziendale, il contratto di settore.

Nonostante queste raccomandazioni, i principali sindacati in Spagna hanno continuato a denunciare la situazione di vulnerabilità e la disuguaglianza tra i lavoratori delle società multiservizi che lavorano presso altre imprese. Così, i sindacati raccomandano che nelle aziende dove i rappresentanti dei lavoratori stanno negoziando il contratto collettivo vi sia parità di retribuzione e di condizioni di lavoro tra tutti i lavoratori (esterni o interni alla società multiservizi) o almeno che siano applicate le condizioni stabilite dal contratto collettivo di settore per l'attività svolta dai lavoratori esterni.

Inoltre, alcune recenti sentenze hanno stabilito criteri diversi da quelli forniti dalla Commissione nazionale consultiva sui contratti collettivi. In una sentenza del marzo 2015, per esempio, la Corte Suprema ha stabilito l'applicazione del contratto collettivo per l'attività principale della società multiservizi. L'insicurezza che caratterizza la regolazione delle condizioni di lavoro in queste società viene così mantenuta, poiché per sua natura è molto difficile stabilire un'attività principale.

In risposta, i principali sindacati del settore dei servizi, Ccoo e Ugt, hanno firmato una dichiarazione in relazione ai servizi di *outsourcing* attraverso le società multiservizi, in cui richiedono una maggiore e migliore regolazione del fenomeno di *outsourcing* e subappalto da parte dei contratti collettivi di settore, oltre a riforme legislative. I sindacati intendono concordare l'applicazione del contratto di settore ai lavoratori che eseguono servizi in appalto o subappalto durante il periodo di esecuzione del contratto, a meno che la regolamentazione per la propria azienda sia più vantaggiosa. Se l'appaltatore o subappaltatore è una società multiservizi o lo scopo del servizio corrisponde all'attività dei principali operatori, si deve applicare il contratto collettivo della società multiservizi. Se non corrisponde con l'attività stessa, Ccoo e Ugt suggeriscono che il contratto collettivo da applicare sia quello del settore delle aziende clienti.

## 5. Conclusioni

L'interazione tra le nuove strategie aziendali e le riforme legislative nel contesto delle politiche di austerità sta aumentando le tendenze centrifughe nella contrattazione collettiva. In particolare, vi è una crescente frammentazione, in un contesto come quello spagnolo, già caratterizzato da una contrattazione collettiva con problemi di coordinamento, mentre allo stesso tempo

si riduce la copertura. Queste tendenze sono particolarmente importanti nel settore dei servizi, sia per quanto riguarda le caratteristiche della contrattazione collettiva che per l'estensione delle forme di subappalto e l'importanza dell'occupazione atipica.

Le società multiservizi sono un chiaro esempio di queste tendenze. Da un lato, esse rispondono a una richiesta di maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro e maggiore *outsourcing*. Nel contempo, la crescita è favorita dai cambiamenti nella contrattazione collettiva che permettono a queste imprese di competere in una posizione di vantaggio rispetto alle aziende clienti.

In questo contesto, la capacità dei sindacati di sviluppare una contrattazione collettiva inclusiva si è notevolmente ridotta. Oltre ai tradizionali problemi che i sindacati hanno nello sviluppare la contrattazione collettiva nel settore dei servizi, recenti riforme hanno indebolito ancora di più la loro posizione nel sistema di relazioni industriali, soprattutto per l'erosione della contrattazione collettiva di settore. I sindacati, cioè, hanno perso la capacità di governare la contrattazione collettiva e, quindi, di proteggere i lavoratori. Così, la maggiore capacità discrezionale concessa dal nuovo quadro di contrattazione porta ad accentuare alcune tendenze come l'estensione delle società multiservizi, che a causa della mancanza di una regolamentazione possono applicare condizioni di lavoro più favorevoli e quindi aumentare la domanda alle aziende clienti. Si deducono due tendenze per il futuro della contrattazione nel settore dei servizi. Da un lato, un aumento della frammentazione, con il conseguente acuirsi delle disuguaglianze. Dall'altro lato, una maggiore pressione verso il basso sulle condizioni di lavoro, in particolare sul salario dei lavoratori del settore.

## Riferimenti bibliografici

- Alós R., Beneyto P., Jódar P., Molina O., Vidal S. (2015), *La Representación Sindical en España*, Madrid, Fundación 1 de Mayo.
- Banyuls J.M., Recio A. (2015), *Gestión empresarial y dinámica laboral en España*, in *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, n. 87, pp. 182-205.
- Casas Baamonde M.E. (2014), *Reforma de la negociación colectiva en España y sistema de Relaciones Laborales*, in *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 32, n. 2, pp. 275-309.
- Ccnc (2014), *Análisis sobre denuncia, Ultra-actividad y Arbitraje obligatorio de los convenios colectivos publicados con posterioridad a la entrada en vigor de la reforma laboral de 2012*, [www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/ccncc/B\\_Actuaciones/Estudios/Informe\\_CCNCC\\_Analisis\\_CC\\_posterioridad\\_Reforma\\_Laboral\\_2014\\_04.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/B_Actuaciones/Estudios/Informe_CCNCC_Analisis_CC_posterioridad_Reforma_Laboral_2014_04.pdf).
- Del Rey S., Falguera, S. (1999), *La Regulación y el Control Públicos de las Relaciones Individuales de Trabajo*, in F. Miguélez, C. Prieto (a cura di), *Las Relaciones de Empleo en España*, Madrid, Siglo XXI, pp. 259-272.
- Fernández C.J., Rojo R.I., Lucio M.M. (2014), *The Reform of Collective Bargaining in the Spanish Manufacturing Sector with Reference to the Metal and Chemical Sectors: Legacies and Risks in the Reform of Regulation since 2008*, [www.research.mbs.ac.uk/ewerc/Portals/0/Documents/SDDTEC/Spain%20Final%20.pdf](http://www.research.mbs.ac.uk/ewerc/Portals/0/Documents/SDDTEC/Spain%20Final%20.pdf)
- Fina L. (2001), *Mercado de trabajo y políticas de empleo*, Madrid, Ces.
- Górriz R. (2015), *La Negociación colectiva: cobertura, estructura y contenidos*, in *Gaceta Sindical*, n. 24, pp. 335-348.
- Koukiadaki A., Kokkino C. (2014), *The Reform of Joint Regulation and Labour Market Policy during the Crisis. The Case of Greece*, EU Project VS/2013/ 0409, [www.research.mbs.ac.uk/](http://www.research.mbs.ac.uk/).
- Lamas J.R., de Val Tena Á.L., de Val Arnal J.J. (2006), *La negociación colectiva en el sector de empresas multiservicios*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, vol. 73.
- Martín Artiles A. (1995), *Flexibilidad y Relaciones Laborales*, Madrid, Ces.
- Martín Artiles A., Alós Moner R. (2003), *Between decentralisation and Centralisation of Collective Bargaining. The Spanish Case*, in *Industrielle Beziehungen*, vol. 10, n. 1, pp. 64-96.
- Martínez Abascal V. A. (1995), *La relación ley-negociación colectiva en la reforma de la normativa laboral: ¿una adaptación del Derecho del Trabajo a la dimensión de la empresa?*, in *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, n. 2, pp. 211-248.

- Miguélez F. (2011, a cura di), *Trayectorias laborales de los inmigrantes en España*, Universitat Autònoma de Barcelona, Quit, Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball.
- Molina O. (2014), *Beyond De-Centralization. The Erosion of Collective Bargaining in Spain during the Great Recession*, in *Stato e mercato*, vol. 34, n. 3, pp. 397-422.
- Olarte S. (2013), *Cuestiones críticas en torno a la ultractividad de los convenios colectivos*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, [www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/ccncc/G\\_Noticias/ForosDebate/Ponencia\\_CCNCC\\_Sofia\\_Olarte\\_Ultractividad\\_convenios\\_colectivos.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/G_Noticias/ForosDebate/Ponencia_CCNCC_Sofia_Olarte_Ultractividad_convenios_colectivos.pdf).
- Pérez S.A. (2000), *From Decentralization to Reorganization. Explaining the Return to National Bargaining in Italy and Spain*, in *Comparative Politics*, vol. 32, n. 4, pp. 437-458.
- Pérez Infante J.I. (2015), *Las reformas laborales en la crisis económica: su impacto económico*, in *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, n. 87, pp. 246-281.
- Recio A. (2009), *La evolución del mundo del trabajo en la crisis*, Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global, n. 108, pp. 89-97
- Rivero J.J.R., de Val Tena Á.L., de Val Arnal J.J. (2006), *La negociación colectiva en el sector de empresas multiservicios*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, vol. 73.
- Ugt (2015), *Condiciones salariales de una muestra de convenios de empresa multiservicios*, Secretaría de Acción Sindical - Coordinación Área Externa, Gabinete Técnico Confederal Ugt.



## ABSTRACT

*Questo articolo presenta una panoramica dei rapporti di lavoro e della contrattazione collettiva nel settore dei servizi. L'analisi mostra come negli ultimi anni ci sia stata un'erosione nella copertura della contrattazione collettiva e un progressivo decentramento, prodotti in gran parte da riforme approvate unilateralmente durante il periodo di crisi. In conseguenza, si è ridotta la capacità protettiva della contrattazione collettiva, e si registra un ulteriore deterioramento delle condizioni di lavoro nel settore dei servizi. Per illustrare l'interazione tra queste dinamiche, vengono analizzate la contrattazione collettiva nel comparto delle società multiservizi e le iniziative dei sindacati per sviluppare una negoziazione inclusiva. In particolare, i sindacati più rappresentativi hanno provato, da un lato, a promuovere la contrattazione collettiva di settore e, dall'altro, a includere negli accordi nuove clausole per contrastare le situazioni di vulnerabilità alimentate dalle nuove normative. Tuttavia, data la portata delle sfide che pongono questi cambiamenti, la risposta articolata finora sembra insufficiente.*

### COLLECTIVE BARGAINING IN SERVICE SECTOR IN SPAIN: INCLUSIVE RESPONSES TO A GROWING FRAGMENTATION?

*This article provides an overview of employment relations and collective bargaining in the Spanish service sector. It is showed how there has been in recent years and erosion in collective bargaining coverage in this sector together with a gradual de-centralization. To a large extent, these are the result of unilateral reforms on the labour market and collective bargaining approved during the crisis. As a consequence, the capacity of collective bargaining to protect workers has eroded, hence worsening the ongoing deterioration in working conditions of a large part of the service sector. In order to illustrate these trends, the case of multi utility companies is explored, paying attention to collective bargaining trends and the responses of trade unions in order to develop an inclusive collective bargaining. The most representative trade unions have tried, on the on side, to promote sectoral collective agreements, and secondly, to include new clauses in company level collective agreements aimed to reduce the situations of vulnerability intensified by the new regulations. However, given the scope of the changes, these unions responses appears still not sufficient.*



CONFRONTO

*Il capitale nel XXI secolo*

di Thomas Piketty

[Bompiani, 2014]



## Molti pregi e un difetto

Guido Baglioni\*

### 1. Una lettura impegnativa

Qui ci occupiamo del notissimo contributo di Thomas Piketty, *Il capitale nel XXI secolo*, che affronta il tema della disuguaglianza economica e sociale nei paesi ricchi – in primo luogo Francia e Regno Unito – dal XVIII e XIX secolo ai nostri giorni.

È opinione diffusa che di esso si parlerà a lungo e, intanto, viene spesso richiamato in modo affrettato ed episodico. Come è noto si tratta di un libro di oltre novecento pagine, la cui lettura non dovrebbe essere rapida e poco impegnativa.

Per conoscerlo e per capirlo, chi scrive ha prodotto una sorta di riassunto (Baglioni, 2015) che sembra essere utile ad altri attenti lettori.

In queste pagine faccio un passo avanti e raccolgo le mie osservazioni e valutazioni, anche critiche, per un contributo che considero propriamente coinvolgente e rilevante.

Mi sembra opportuno aiutare chi è proprio a digiuno dell'apporto pikettiano premettendo una stringata sintesi, inevitabilmente riduttiva.

### 2. I punti essenziali

La crescita economica moderna e la diffusione delle conoscenze hanno evitato l'apocalisse marxista ma non hanno modificato le strutture profonde delle disuguaglianze. Il capitalismo produce automaticamente disuguaglianze insostenibili e arbitrarie. Tuttavia esistono strumenti in grado di far sì che la democrazia e l'interesse generale riprendano il controllo del capitalismo.

\* Guido Baglioni è professore emerito dell'Università di Milano Bicocca.

Nei periodi di crescita economica le cose vanno meglio: la crescita è come un'alta marea che solleva in alto tutti i battelli. Fuori metafora: reddito, profitti, salari ecc. Sennonché le differenze di stazza dei battelli non cambiano. Nei periodi di crisi o di stasi economiche la disuguaglianza, inoltre, aumenta.

Essa non è necessariamente cattiva: la questione centrale è sapere se è giustificata, se ha una ragion d'essere accettabile; ossia, in generale, se ha o non ha basi meritocratiche. Il problema di fondo riguarda più la sua legittimazione che la sua ampiezza.

La disuguaglianza, dopo una relativa stabilità nel XIX secolo e all'inizio del XX secolo, diminuisce nel periodo 1914-1945 in connessione con la prima guerra mondiale, con le crisi che seguono e con la seconda guerra mondiale. Essa tende a diminuire anche nel periodo che va dagli anni cinquanta ai settanta<sup>1</sup>, ma poi, dagli anni ottanta riprende a salire fino a livelli vicini a quelli riscontrabili all'inizio del Novecento<sup>2</sup>.

La distribuzione delle ricchezze riguarda due categorie: i redditi da lavoro (salari, indennità, bonus) e i redditi da capitale o da patrimonio (possessi mobiliari e immobiliari, il loro rendimento, l'eredità). Le parole «capitale» e «patrimonio» sono perfetti sinonimi, mentre non è così per molti economisti (Porta, 2014).

Le disuguaglianze dei redditi da lavoro sono notevoli ma più ridotte di quelle determinate dal capitale. Queste ultime sono maggiormente evidenti considerando il decile superiore della popolazione. Oggi, nella maggioranza dei paesi europei (come Francia, Germania, Regno Unito e Italia), il 10 per cento dei patrimoni maggiori copre circa il 60 per cento del patrimonio nazionale (somma del prevalente patrimonio privato e del minore patrimonio pubblico) e gli Stati Uniti salgono al 72 per cento. Forti le differenze dentro lo stesso decile superiore.

Una parte rilevante dei patrimoni (e non solo quelli più elevati) è costituita dall'eredità. In prospettiva, se il XXI secolo si caratterizzerà per una crescita modesta sia economica sia demografica e per uno spiccato rendi-

<sup>1</sup> Per l'Italia questa visione viene complessivamente confermata da Vecchi, 2011.

<sup>2</sup> Questo andamento riguarda in particolare alcuni grandi paesi industrialmente avanzati. Non riguarda, invece, il livello globale, nel quale è in atto una diffusa convergenza fra molti paesi e, complessivamente, una diminuzione della disuguaglianza, specie a partire dal nuovo secolo. Sul punto, molto rilevante, si vedano, fra altri: Bourguignon, 2013 e Ricolfi in Ricolfi, Cima, 2015.

mento del capitale, l'eredità riacquisterà l'importanza analoga a quella che ha avuto nel XIX secolo (come nei romanzi di Balzac e della Austen).

Nell'universo del capitale, la novità più importante del XX secolo sta nello sviluppo di una classe media patrimoniale, che ha contribuito ad attenuare il livello di concentrazione della ricchezza. Più recentemente si è imposta la presenza pregnante dei dirigenti di impresa e dei burocrati di alto grado, con remunerazioni che consentono loro di divenire *rentiers* a pieno titolo.

Con la disuguaglianza elevata anche nel nostro secolo, si notano fattori di convergenza a favore della sua riduzione (come la diffusione delle conoscenze e delle competenze) e ci sono più forti fattori di divergenza che operano in senso opposto (come quelli sopra richiamati della concentrazione dei patrimoni e delle eccessive remunerazioni dei dirigenti).

Il grado di disuguaglianza non è solo dovuto allo spontaneo andamento della vita economica e produttiva. Esso può variare in ragione di altri elementi, tra i quali prevale quello delle scelte politiche e istituzionali. Politica e processi economici, ovunque, sono indissolubili.

La democrazia politica, quindi, può favorire una migliore distribuzione delle ricchezze, soprattutto per via fiscale. Ma i suoi interventi non devono essere troppo massicci e uniformi, perché, in tal caso, si rischia di spegnere il motore dell'accumulazione e di abbassare il tasso di crescita. Bisogna salvaguardare al tempo stesso la forza della concorrenza e gli incentivi alla produzione.

Due questioni fondamentali: quale è la causa principale della persistente ed elevata disuguaglianza nelle società capitalistiche? Quali sono i rimedi incisivi per la riduzione della disuguaglianza all'interno del funzionamento di tali società?

Prima questione. La causa principale sta nel fatto che il tasso di rendimento privato del capitale ( $r$ ) può essere per molto e per lungo tempo superiore al tasso di crescita del reddito e del prodotto ( $g$ ). La formula  $r > g$  significa che i patrimoni ereditati dal passato si ricapitalizzano a un ritmo più rapido di crescita della produzione e dei salari. Questa contraddizione di fondo nella storia del capitalismo si esprime nel rendimento medio del capitale spesso nell'ordine del 4-5 per cento annuo; quando, invece, il tasso della crescita, a lungo termine, non sembra che possa superare di molto l'1-1,5 per cento annuo. Con tale rendimento medio è probabile che la disuguaglianza  $r > g$  torni a essere la regola del XXI secolo, come lo è stato dal XIX secolo alla vigilia della prima guerra mondiale.

La tesi di fondo indica che anche un divario apparentemente limitato fra il tasso di rendimento del capitale e il tasso di crescita tende a produrre, a lungo termine, effetti molto forti e destabilizzanti in fatto di strutture e di dinamica della disuguaglianza.

Il ritorno a un rapporto capitale/reddito elevato nel XXI secolo (vicino ai livelli osservabili nei secoli XVIII e XIX) si spiega facilmente con il ritorno a un regime di bassa crescita; in particolare di quella demografica.

Le trasformazioni di lungo periodo del capitale in Europa e negli Stati Uniti – il capitale terriero gradualmente sostituito dal capitale immobiliare, industriale e finanziario – non hanno sostanzialmente modificato il valore totale dello stock di capitale, misurato in annualità di reddito nazionale.

Con questo dato di fatto, si ha un maggiore potere di contrattazione del capitale rispetto al lavoro per le notevoli possibilità di sostituzione del secondo. La tecnologia moderna impiega sempre molto capitale e, quindi, la quota di capitale non scende. Oggi sappiamo che solo la crescita della *produttività* permette una crescita strutturale a lungo termine.

La distribuzione mondiale del prodotto, tra il 1900 e il 1980, si è concentrata in Europa e negli Stati Uniti, con una quota del 70-80 per cento; declina poi costantemente e oggi è al 50 per cento, e dovrebbe continuare a scendere nel nostro secolo. Si è passati, quindi, dal periodo di divergenza a una fase di convergenza, anche se l'aggancio dell'Asia all'Europa è ancora lontano dal verificarsi. Il reddito *pro capite* annuo dell'Unione Europea supera i 27.000 euro, quello della Cina è poco più di 8.000, quello dell'Africa subsahariana si limita a 200. Complessivamente, a livello mondiale, abbiamo comunque situazioni assai differenti, vecchie o recenti.

Seconda questione: riduzione della disuguaglianza all'interno del funzionamento dei paesi ricchi. Bisogna correggere la dinamica di rendimento del capitale tassandolo pesantemente in mondo da far scendere il rendimento privato sotto il tasso di crescita. Con questo obiettivo la soluzione giusta è l'imposta progressiva annua sul capitale, poiché in questo modo diventa possibile evitare la spirale della disuguaglianza senza fine.

Tale imposta dovrebbe andare dallo 0,5 o 1 per cento annuo per i patrimoni inferiori a un milione di euro e salire al 5 per cento e oltre annuo per le ricchezze superiori a dieci milioni di euro.

Essa va tenuta distinta dalle tasse sul patrimonio oggi esistenti nei vari paesi. Il suo compito principale non è quello di finanziare lo Stato sociale,



bensì quello di regolare il capitalismo; e consentire una regolamentazione efficace delle crisi finanziarie e bancarie. Questa imposta, che deve essere accompagnata da un altissimo grado di trasparenza finanziaria internazionale, è come una utopia, è difficile immaginarla a breve scadenza, incontrerà molti avversari; può però essere attivata in misura graduale.

All'interno della imposta progressiva c'è, naturalmente, l'eredità, con redditi «non guadagnati», eppure poco tassati. Con ciò emerge una contraddizione logica di fondo. Nella nostra società, inoltre, si invecchia e si eredita più tardi, ma si ereditano importi più elevati per cui il peso globale dell'eredità resta immutato.

### **3. I pregi principali**

Il contributo di Piketty ha avuto un sorprendente successo editoriale e senza precedenti. Questo non è tra i pregi consueti riferiti alla fatica di uno studioso e non è neanche un dato di fatto che si intenda spiegare qui. Questo imponente «librone» è scritto bene, affascinante se il lettore riesce a entrare nella trama precisa dell'autore, se apprezza i suoi richiami letterari di sostegno con i romanzi di Balzac e della Austen.

Molti studiosi e osservatori, ma non tutti, riconoscono il rilievo oggettivo di questo libro. Probabilmente sulla base di elementi strettamente connessi.

Il tema della disuguaglianza, aggravatasi dall'inizio della crisi attuale, e con la sorpresa di chi non era informato, risulta in crescita dagli anni ottanta. La disuguaglianza economico-sociale, che costituisce il maggior difetto dei paesi ricchi, mantiene pesanti privazioni per una parte della popolazione, procede spesso con l'espansione e con la pesantezza del prelievo fiscale.

Questo libro non è semplicemente il frutto di una buona ricerca. È propriamente il risultato di un impegno dell'autore e del suo gruppo di colleghi e collaboratori per circa quindici anni.

La narrazione di Piketty si basa essenzialmente sui dati empirici, quelli dovuti ai suoi predecessori, come il nostro Corrado Gini, quelli elaborati con l'apporto del suo gruppo, quelli relativi ai paesi con buona documentazione statistica. Quindi, Francia e Regno Unito<sup>3</sup>. L'autore raccomanda

<sup>3</sup> Altri paesi considerati: Stati Uniti, Germania, Giappone e Svezia. La «cugina» Italia è appena richiamata qua e là, come la Spagna.

prudenza e rigore nella costruzione dei dati e lui stesso, sul punto, ha subito attacchi. Il più noto, finora, è quello dovuto al *Financial Times*<sup>4</sup>.

Come sappiamo, per Piketty la disuguaglianza non è un male in sé. Egli non auspica una società che riduce drasticamente la disuguaglianza (come spesso viene genericamente sostenuto). Non parla di eguaglianza e, tanto meno, di un sistema socio-istituzionale che si fonda principalmente su principi egualitaristici<sup>5</sup>.

La disuguaglianza attuale dei paesi ricchi va corretta con la crescita economica e demografica, con l'intervento fiscale e tenendo conto della fondamentale distinzione fra i patrimoni con legittimazione e quelli senza. Distinzione non senza difficoltà applicative ma ignota ai sostenitori passionali e radicali che considerano la disuguaglianza semplicemente come un male.

L'incipit di Piketty dice che l'economia moderna non ha modificato le strutture profonde del capitale e delle disuguaglianze e che il capitale privato ha comportato una concentrazione sempre più forte della ricchezza e del potere<sup>6</sup>. Questa impostazione è molto piaciuta in vari ambienti e specie fra gli intellettuali critici verso la politica e l'economia dei paesi ricchi. Per essi, il nostro autore è vissuto o sostenuto come uno studioso che ha le capacità per svelare e combattere le «piaghe» del sistema.

Non mancano, tuttavia, coloro che sono di parere diverso. Fra altro, si contesta la stessa tesi del capitalismo che produce disuguaglianza. Il botto è proporzionato al successo, scrive Franco Debenedetti (2014). Per lui i dati di Piketty non dimostrano che la disuguaglianza è conseguenza del capitalismo.

A mio giudizio, il nostro autore non è affatto un critico antagonistico del capitalismo; non sostiene tesi e misure per modificarlo; attribuisce la corporata disuguaglianza attuale (come quella dei tempi di Balzac) a differenti combinazioni dovute (ovviamente) agli attori e ai meccanismi economico-finanziari.

<sup>4</sup> Cfr. Taino, 2014. Anche Ricolfi (Ricolfi, Cima 2015) mette in discussione i dati di Piketty soprattutto per questi due aspetti: la congruenza fra le sue affermazioni e i dati che le sostengono; i criteri disomogenei utilizzati a sostegno della tesi della concentrazione dei patrimoni.

<sup>5</sup> Come nelle rappresentazioni dei suoi narratori preferiti, Piketty accetta la diversità e la sostanziale disomogeneità del genere umano. Sul rilievo delle caratteristiche personali nell'ordinamento e per le regole sociali cfr. Sen, 1994.

<sup>6</sup> Ciò è avvenuto non solo nei paesi capitalistici democratici. Secondo la rivista *Forbes*, nel 2015, abbiamo 290 nuovi miliardari: 57 negli Stati Uniti, 23 in Germania, 71 in Cina e 28 in India.

ziari, agli indirizzi e ai provvedimenti politico-istituzionali, ai contesti geopolitici, ai mutamenti demografici. Come l'invecchiamento in Italia (Barba Navaretti, 2014).

La conferma della sua posizione non antagonistica è decisamente presente nella ripetuta raccomandazione di attivare disposizioni correttive che non corrano il rischio di «spegnere il motore dell'accumulazione e di abbassare il tasso di crescita». Mi sembra di poter dire che Piketty non accetti politiche economiche redistributive che si impongono a danno degli investimenti, della produttività, dell'efficienza del settore pubblico, del ridimensionamento del debito pubblico. Non è perciò sostenibile l'affermazione di Kenneth Rogoff (2014), secondo la quale vi è la premessa di Piketty sulla priorità della lotta alla disuguaglianza rispetto alla ricerca della crescita. Inoltre Piketty non condanna con parole forti chi detiene grandi capitali, non propone battaglie morali contro di loro avendo spiegato come i loro privilegi – meritocratici oppure senza legittimazione – siano connessi al funzionamento del sistema. Propone, invece, rimedi che correggano la dinamica delle disuguaglianze, rimedi apparentemente modesti eppure di difficile applicazione.

A questo proposito mi permetto una digressione, non so quanto fondata.

Come sappiamo il rimedio principale è dato dall'imposta progressiva annua sul patrimonio. La logica che sorregge questa operazione dovrebbe essere quella di distinguerla (nel nome e nella destinazione) dal carico fiscale ordinario e, quindi, va riscossa separatamente. Si deve, inoltre, introdurre un altro elemento di distinzione, quello di tener presente la differenza fra la parte giustificabile - meritocratica del patrimonio e la parte non giustificabile e non meritocratica. Questa è l'eredità, il passato che divora il futuro, come sostiene Piketty.

Quindi, per me, piuttosto che una patrimoniale, è meglio scegliere una imposta consistente di successione. Per questi motivi: è nettamente distinguibile dal carico fiscale ordinario; colpisce coloro (figli e nipoti) che normalmente non hanno collaborato alla formazione del patrimonio; non è annua e il patrimonio tassato lo è *una tantum*; conseguentemente, l'aliquota può essere consistente e progressiva. Indicativamente: 20 per cento con progressività alla prima successione, 30 per cento con progressività alla seconda successione, 40 o 50 per cento progressivo alla terza successione. È una follia? È troppo radicale?

#### 4. Il difetto

I meriti e i pregi di Thomas Piketty non sono limitati a quelli sopra considerati<sup>7</sup>. C'è ne sono altri, messi in luce specialmente nel primo periodo dopo la pubblicazione (Salvati, 2014). Insieme e dopo sono comparse critiche e discussioni<sup>8</sup> che qui teniamo scarsamente presenti per mancanza di competenza o perché esterni alla linea delle pagine che seguono; la linea di un sociologo che valuta l'apporto di un notevole studioso che si considera storico dell'economia e che apprezza il timbro delle scienze sociali per approfondire il problema della disuguaglianza.

Il punto di riferimento di Piketty è il primo decile della distribuzione della ricchezza e il fatto che in esso si concentra non meno del 60 per cento del patrimonio nazionale dei paesi ricchi. Questo dato di fatto si riferisce al nostro secolo ma sarebbe simile a ciò che avveniva in passato, alla fine del XVIII secolo o all'inizio del Novecento. Specificamente, il peso del primo decile è in crescita dagli anni ottanta in avanti. In sostanza, si tratta di una sorta di regola dell'economia capitalistica, salvo l'eccezione del periodo delle due guerre mondiali e i trent'anni dopo il 1945. La disuguaglianza, quindi, non è cambiata, non è in declino e appare caratterizzata dalla supremazia quasi costante del decile superiore.

Leggendo attentamente l'opera di Piketty ero via via coinvolto dalla sua documentazione e dall'articolato svolgimento del tema ma provavo un crescente disagio per la «fissità» della sua rappresentazione. Infatti, il messaggio centrale di Piketty è costituito dall'idea che la disuguaglianza pesante non ha subito cambiamenti.

È proprio questo il difetto di Piketty.

Egli, specie nei passaggi conclusivi della sua esposizione, conferma la tesi della fissità perché la sua attenzione è attratta dalla «regolare» continuità della concentrazione del capitale nelle mani degli attori appartenen-

<sup>7</sup> Un esempio considerevole è quello espresso da Angus Deaton (2015) quando scrive che dal 2003, l'anno di pubblicazione di un contributo di Thomas Piketty e Emmanuel Saez, molto è cambiato nello studio della disuguaglianza di reddito. Essi hanno utilizzato un metodo di ricerca che consente di fornire informazioni adeguate sulle entrate delle famiglie al vertice della scala sociale.

<sup>8</sup> Esse riguardano la sovrapposizione fra capitale e patrimonio, il confronto con l'impostazione marxista, il rapporto fra politica ed economia capitalistica, i fondamenti analitici dell'opera rispetto alla teoria economica. Su quest'ultimo punto, fra altri, Porta, 2014.

ti al primo decile. La vicinanza della quota del 60 per cento, anche per merito della sua ricerca, è un dato attendibile. Eppure essa è soprattutto un segnale numerico rispetto alle diversità reali dei periodi considerati (e anche dei diversi paesi)<sup>9</sup>. Una situazione numerica di disuguaglianza elevata può essere riferita a contesti o periodi con manifestazioni e strutture socio-economiche differenti. La quota del 60 per cento riscontrabile grossomodo nei romanzi di Balzac (primi decenni del XIX secolo) ha contenuti e significati fortemente diversi in Francia e in altri paesi ricchi all'inizio del XXI secolo.

La continuità e la «normalità» della concentrazione di una parte elevata del capitale nel primo decile, all'inizio del XX secolo e nei nostri giorni, da una rappresentazione distorta del fenomeno. Piketty valuta dovutamente alcune rilevanti trasformazioni (come quelle dei dirigenti, nuovi venuti nel decile alto), ma trascura tante altre e rilevanti trasformazioni avvenute, che non hanno modificato l'impronta della disuguaglianza, eppure hanno cambiato e complessivamente migliorato le condizioni di vita di gran parte della popolazione degli altri decili.

Nell'arco di due secoli o poco di più l'esistenza nei paesi ricchi si è decisamente allungata, sono fortemente diminuite le morti premature, si curano anche gli ammalati indigenti, quasi tutti non soffrono la fame. Questi passaggi, come altri ora omessi, sono scontati ma non va dimenticato che si tratta della prima volta nella storia umana e che, comunque, Piketty non li considera e non li utilizza per chiarire ciò che sta dietro alla continuità dell'indicatore numerico della disuguaglianza inerente al primo decile.

Un richiamo storico per la fame. In una recente visita in Italia, il Presidente M.D. Higgins ha affermato che la piccola Irlanda, con la grande carestia negli anni quaranta dell'Ottocento, ha avuto un milione di morti e due milioni di emigrati.

Se guardiamo alla composizione del decile superiore o, meglio, al primo centile, con il criterio della legittimazione meritocratica della ricchez-

<sup>9</sup> La distinzione fra il segnale numerico e la realtà di un fenomeno è applicabile ad altri casi. Mi permetto di indicarne due. Il primo: un giovane ben messo di venti anni può pesare circa settanta chili e lo stesso peso può corrispondere a un cinquantenne di mezza età o ad un anziano di settanta anni. Eppure, dietro l'omogeneità del peso, ci stanno tre figure molto diverse per aspetti anagrafici, familiari, professionali e fisici. Il secondo: vino, mele e latte (in ordine di preferenza) hanno in comune l'85 per cento circa di acqua. Ma la differenza seppur modesta del 13 per cento dà luogo a tre alimenti del tutto diversi.

za, osserviamo subito che questo criterio è assai poco presente nei primi decenni del XIX secolo e nella stessa narrazione balzachiana<sup>10</sup>. Allora (e anche in tempi anteriori), i grandi patrimoni sono dovuti al censo avito, al possesso della terra, a vantaggi legati all'esercizio di ruoli istituzionali e militari. Non certo fautori, con eccezioni, di progetti o progressi produttivi.

Un riferimento nell'ambito dei gruppi dirigenti e proprietari di *Anna Karenina*. Nella Russia con i cambiamenti degli anni sessanta e settanta dell'Ottocento, solamente Levin svolge un'attività produttiva, fa l'agricoltore, con tenacia e competenza e ricerca miglioramenti tecnici e organizzativi. È una figura simbolica. Rappresenta Tolstoj.

Il criterio della legittimazione, invece, è presente con l'avvento della industrializzazione, il fiorire dei mercati e l'evoluzione tecnologica. Emergono, quindi, imprenditori con redditi e patrimoni elevati, anche molto elevati, i «veri ricchi» nella percezione popolare di un tempo. Un esempio attuale di casa nostra: in Italia, i dieci maggiori patrimoni appartengono a famiglie di imprenditori<sup>11</sup>, notoriamente al centro del mondo produttivo e dell'occupazione del lavoro salariato. Essi e i loro simili non sono tutti «stinchini di santo». Comunque, mediamente pagano tasse a un livello superiore del passato; nel contempo conservano e ottengono privilegi; a volte persino sul piano fiscale (Deaton, 2015). Sfuggono decisamente di più ai loro doveri fiscali le società multinazionali.

L'attenzione dominante di Piketty appare con chiara evidenza riservata al decile superiore, emblematicamente antinomico alla povertà; ossia alla dimensione più grave della disuguaglianza, specialmente con la povertà assoluta<sup>12</sup>.

Tutto quello che avviene al disotto del decile superiore non trova spazio nel corso delle sue argomentazioni. È vero che egli ambisce a esporre la logica dell'accumulazione e del rendimento del capitale; e, tuttavia,

<sup>10</sup> A questo proposito, ricordo le modalità spregiudicate dell'ascesa economica e sociale di Félix, il padre di *Eugénie Grandet* (romanzo del 1833).

<sup>11</sup> Ferrero, Prada e Bertelli, Del Vecchio, Armani, Benetton, Rocca ecc. (cfr. Fubini, 2015a) e poi molti altri con imprese di media dimensione o di nicchia specialistica.

<sup>12</sup> La povertà *assoluta* riguarda la popolazione che non dispone di risorse sufficienti per far fronte alle necessità quotidiane minime. Va tenuta distinta dalla povertà *relativa* che riguarda la popolazione che dispone di risorse inferiori al 50 o al 60 per cento del reddito mediano.

affronta l'argomento alla luce della questione della distribuzione della ricchezza.

È superfluo ricordare che tale questione si è posta e permane nei paesi ricchi nel complesso della società e nelle sue specifiche articolazioni.

Buona parte della storia politica e sociale dei paesi ricchi si è svolta intorno al fenomeno degli alti redditi e dei patrimoni, nonché sulle loro implicazioni economiche e sociali. Egualmente e con maggiore molteplicità, risulta essere la storia, individuale e collettiva, della amplissima maggioranza della popolazione, quella che occupa i decili più bassi. Le tensioni, le ideologie, gli attori istituzionali e politici, *in primis* i partiti e i sindacati, sono stati impegnati sul problema distributivo, con obiettivi antagonisti o graduali, con conflitti e compromessi, con illusioni e con successi a livello nazionale e locale, dentro e fuori dei luoghi produttivi.

Piketty trascura gli attori di questa storia, non dà rilievo agli eventi e alle idee che la compongono, non dà conto dei risultati conseguiti. Il fatto che la disuguaglianza del primo decile sarebbe rimasta immutata sul piano statistico, può sembrare che oggi si cominci tutto da zero.

Ma non è così. Casomai è vero l'opposto. I risultati sono stati consistenti, seppure non esaustivi. Oggi, infatti, si cerca di difenderli dai morsi della crisi, spesso con scarsi effetti. Si attende il superamento della crisi economica e occupazionale per tornare (prima o poi) alla situazione del 2008.

I risultati sono stati consistenti e in buona parte inediti nel secondo dopoguerra, non solo durante i *Trente glorieuses*, come li chiama Piketty. Le trasformazioni, nella sua Francia, nella nostra Italia<sup>13</sup> e altrove designano, complessivamente, come è noto, un netto miglioramento delle condizioni di vita della vasta maggioranza della popolazione. Richiamo un solo fondamentale aspetto: l'aumento dei salari o della capacità di acquisto ha comportato la decisa riduzione del peso dei beni alimentari nella composizione della spesa familiare e, conseguentemente, l'espansione di altre voci di spesa: casa, abbigliamento, mezzi di trasporto, turismo e vacanze, beni durevoli, consumi culturali e informatici, scuola e salute<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Sul punto, il citato Vecchi, 2011; Berta, 2001; e, ora, Felice, 2015.

<sup>14</sup> In pratica, abbiamo applicato la legge di Ernst Engel (1821-1896), che prevede la regolarità empirica della minore incidenza della spesa per beni alimentari con l'aumento del reddito delle famiglie.

Chi scrive ricorda bene i cambiamenti che sono avvenuti, dagli anni cinquanta in avanti, nei luoghi dove ha vissuto (Valle Trompia, Brescia, Milano). Sulla disuguaglianza prevaleva nettamente l'idea (ideologica o pragmatica) che la ricchezza prodotta fosse sufficiente: bastava solo distribuirla meglio. Nei fatti questa idea viene concretamente perseguita con una brillante e non breve crescita economica e con il concorso dell'ordinamento democratico. Nel corso di due o tre decenni, il mondo operaio e dei salariati agricoli passa da una dignitosa e rigida sobrietà all'entrata nel segno del benessere (parola nuova nel linguaggio quotidiano), rappresentato, fra altre cose, dall'abitazione riscaldata, dal rapido sviluppo degli abiti confezionati, dall'aumento della scolarizzazione e della mobilità sociale, dall'affermazione delle conoscenze e delle informazioni che sono esterne rispetto alla esclusiva diretta esperienza vissuta in passato nell'ambito familiare e ambientale (Baglioni, 2014).

## 5. Il lavoro

Il lavoro, come sappiamo, ha un posto centrale nell'impianto di Piketty. Infatti, il reddito prodotto si compone per lui di due categorie: reddito da *lavoro* (salari, indennità, bonus, redditi da lavoro non salariato ecc.); redditi da *capitale* (affitti, dividendi, interessi, benefit, plusvalenze ecc.), nonché i redditi acquisiti con il possesso immobiliare, finanziario, industriale. Questa dicotomia serve a Piketty per distinguere l'impegno lavorativo nel suo insieme dal capitale. Il primo dei due ha legittimazione, il secondo da complessivamente frutti più abbondanti del primo ma ha una parte rilevante «ingiustificabile» perché è rendita senza meritocrazia.

Tale distinzione, riferendoci alle singole persone e a categorie sociali e professionali, in buona parte viene meno perché i «lavoratori» – soprattutto i dirigenti e, con varie distanze, il segmento dei risparmiatori popolari e dei ceti medi e benestanti – costituiscono, ad esempio nel caso italiano, *Una Repubblica fondata sulle rendite* (Alvi, 2006).

Ma, in questa sede, l'aspetto che importa di più è un altro. Nella categoria «lavoro» viene sciolto e sommerso il lavoro salariato. Piketty afferma che la questione delle ripartizioni del prodotto tra salari e profitti, tra redditi da lavoro e redditi da capitale, ha sempre occupato il primo posto nel conflitto distributivo. Eppure non svolge il tema. Salvo un generico auspicio a favore



della partecipazione all'interno dell'impresa<sup>15</sup>, egli non considera l'ampiezza e il peso del lavoro organizzato nell'azione sindacale e con l'azione legislativa come fattori di riduzione o, almeno, di contenimento della disuguaglianza nell'impiego del lavoro, in sé e nelle implicazioni connesse. Tali fattori corrispondono a quella che è stata a lungo considerata come la questione sociale per eccellenza; oggi forse meno al centro del conflitto sociale e dei suoi intrecci con la sfera politica e, tuttavia, non meno rilevante oggettivamente.

Le differenze tra le condizioni di lavoro dell'inizio del XX secolo e quelle dell'inizio del secolo attuale, in Italia e nei paesi europei, sono piuttosto consistenti. La crisi e i mercati mondiali hanno messo in discussione e logorato il patrimonio delle tutele conseguite e, soprattutto, ristretto l'ambito di applicazione con il complesso multiforme dei tipi di rapporti di lavoro. Ma ci sono anche novità, potenziali e sperimentate, che non vanno sottovalutate. Certo, non sono generalizzabili.

## 6. Disuguaglianza e alta marea

Il difetto che qui si attribuisce al poderoso volume di Thomas Piketty è connesso al nostro approccio, quello di un sociologo che, come in altri casi (cfr. Baglioni, 1974 e 2014), indaga sui fenomeni sociali non solo per la loro attualità bensì, egualmente, per i loro precedenti. In tal senso, abbiamo compiuto una lettura dell'evoluzione del tema della disuguaglianza economica e delle sue intrecciate implicazioni sociali. Consideriamo, infatti, Piketty come uno storico dell'economia, con la passione forte per la misurazione dei fenomeni e con qualche apertura sociologica (come quando, piuttosto raramente, si occupa di strutture e di mobilità sociali).

Ma Piketty è considerato un economista e lo è esplicitamente laddove enuncia alcune regolarità empiriche o, addirittura, due leggi fondamentali sul funzionamento del capitalismo (cfr. capitolo 1, pp. 84 e ss.). Eppure la sua «anima» non si esprime sul piano analitico. Forse sbaglio per incompetenza o perché troppo condizionato dalle mie attitudini. Può darsi che ci sia

<sup>15</sup> Accanto all'imposta progressiva sul patrimonio, Piketty, all'interno dell'impresa, ritiene possibile conferire ai vari *stakeholder* (salariati, comunità locali, associazioni ecc.) mezzi per pesare effettivamente nelle decisioni, sotto forma di diritti di voto adeguati. Si tratta di una proposta che modifica sensibilmente la *governance* dell'impresa, ma che è fuori dalla trama di Piketty.

un travaglio di teoria economica che sta sotto traccia e, quindi, che io non ho colto. Ho colto, invece, che ha trattato sbrigativamente male il nostro Luigi Pasinetti. Comunque la forza e la singolarità di Piketty si ritrovano nel lineare ed elaborato affresco della faticosa sorte umana tramite la produzione e la distribuzione delle risorse economiche.

Qui si trova il punto del dissenso. Molti osservatori hanno sottolineato le posizioni di Piketty sulla immobilità quantitativa del decile superiore. Secondo *The Economist* (articolo non firmato del 4 maggio 2014) non pochi critici si domandano «whether Mr. Piketty is right to think the future will look like the past».

Aggiungo estesamente la valutazione pertinente di Francesco Saraceno (2014): «Altri mi sembrano i difetti di *Capital au XXI siècle*. Ad esempio, il parallelismo di oggi e i primi anni del XX secolo regge fin tanto che non si considera il capitale sociale. L'era d'oro ci ha lasciato in eredità dei sistemi di istruzione, di salute pubblica, di protezione sociale che non esistevano in precedenza e che costituiscono un capitale sociale di cui Piketty parla pochissimo. Inoltre, la proprietà del capitale, pur restando concentrata nei decili superiori, è oggi molto più diffusa di quanto non fosse in passato. E la mobilità tra decili (se non fra centili) è maggiore che non all'inizio del XX secolo. Certo il recente aumento delle disuguaglianze si è fatto anche attraverso un ridimensionamento del capitale sociale» (p. 297). Sulla stessa lunghezza d'onda Alberto Alesina (2015).

La crisi, come sostiene Piketty, favorisce la disuguaglianza. Tuttavia, specie laddove si è in fase di sviluppo, le possibilità di grandi guadagni e di grandi fortune sono decisamente superiori al passato, con l'ampiezza degli scambi internazionali, con le operazioni finanziarie, con la proprietà e il management di medi e grandi gruppi manifatturieri e della distribuzione, con molte attività aziendali e personali che ora consentono disponibilità e accumulo di risorse un tempo impensabili. Tra gli altri, i personaggi dello spettacolo, dello sport (Bourguignon, 2013), della letteratura (e ora, con Piketty, della produzione scientifica)<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Qualche noto esempio. Apple quest'anno può guadagnare 88 miliardi di euro. Le case produttrici di automobili si stanno via via aggregando per rafforzarsi e per conseguire utili elevati. I coniugi Clinton, fra il 2014 e il 2015, hanno incassato quasi trenta milioni di dollari tenendo conferenze. Russia e Cina producono ricchi e ricchissimi, con giovani lussuosi e avidi in giro per il mondo. Ma la possibilità di salire rapidamente sulle scale dei decili si compongono anche di attività economicamente più modeste e, tuttavia, complessivamente

In conclusione, rispetto alla questione della grande disuguaglianza, il luogo del decile superiore è molto abitato e, tendenzialmente, in crescita. La proposta di Piketty e di economisti critici del sistema si ferma agli interventi fiscali, assieme ad altri correttivi più specifici. La prospettiva fiscale, peraltro rispettosa dell'impianto istituzionale del capitalismo dei paesi ricchi, è piena di difficoltà. Infatti, l'Unione Europea sta promuovendo una campagna contro l'elusione globale delle multinazionali, che, nelle intenzioni, deve seguire le orme di quella degli anni novanta contro il segreto bancario e i paradisi fiscali del risparmio (Fubini, 2015b).

Cosa si può fare di più concreto? In alternativa alla tassa patrimoniale della disuguaglianza, la strada è quella richiamata dallo stesso Piketty, all'inizio dell'opera (p. 26), che metaforicamente chiamiamo *teoria dell'alta marea*, ossia crescita economica e suoi requisiti; teoria che, per i più ottimisti, significa che l'alta marea solleva in alto tutti i battelli. Proprio tutti no, tanto è vero che permane o diventa nettamente prioritaria la necessità di aiutare i poveri o i quasi poveri<sup>17</sup>, tanti piccoli battelli che, contro le leggi della fisica, non si alzano<sup>18</sup>.

rilevanti. Due riferimenti a Milano: con un po' di anni di lavoro intenso una pizzeria può dare guadagni superiori a quelli di numerosi decenni di una rispettabile trattoria toscana del passato. Nel mondo delle professioni per l'economia e le imprese, all'interno di migliaia di commercialisti, tributaristi, avvocati, specialisti o abili mediatori, spiccano alcuni con redditi annuali di parecchi milioni di euro.

<sup>17</sup> Nel nostro paese, nel 2008, la disuguaglianza per «quinti» si presenta in questo modo: il primo quinto (ricchi) detiene la quota del 44 per cento, il secondo quinto (benestanti) del 23 per cento, il terzo quinto (classi medie con maggior reddito) del 15 per cento, il quarto quinto (classi medie con minor reddito) del 10 per cento, l'ultimo quinto (poveri) oscilla tra il 5 e il 6 per cento. Con la crisi, la povertà si è estesa a una parte notevole del quarto quinto. Il primo, il secondo e il terzo quinto comprendono persone e famiglie (con eccezioni) che vivono economicamente bene o relativamente bene. È importante osservare che per la sua struttura economico-sociale, il nostro non è un paese «polarizzato» (Baglioni, 2014); come, invece, molti affermano.

<sup>18</sup> Aggiungo un argomento al quale dovevo accennare nelle pagine precedenti. Sappiamo che Piketty sostiene l'avvenuta diminuzione della disuguaglianza con la prima e la seconda guerra mondiale. Egli, però, non si sofferma su come sono andate le cose effettivamente. Qui viene spontanea l'osservazione che i costi umani, materiali e politici delle due guerre e del loro lascito non sono confrontabili con un temporaneo miglioramento sul piano della disuguaglianza. Ho lucidamente presente come si viveva allora (anni quaranta). Non ricordo, invece, se in famiglia o fra ragazzi e ragazze, si parlasse molto dell'indice Gini!

## Riferimenti bibliografici

- Alesina A. (2015), *Il merito nelle società diseguali*, in *Corriere della sera*, 19 giugno.
- Alvi G. (2006), *Una Repubblica fondata sulle rendite*, Milano, Mondadori.
- Anonimo (2014), *Thomas Piketty's «Capital», Summarised in four Paragraphs*, in *The Economist*, 4 maggio.
- Baglioni G. (1974), *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, Einaudi.
- Baglioni G. (2014), *Un racconto del lavoro salariato*, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni G. (2015), *La disuguaglianza nei paesi ricchi. Leggendo il poderoso contributo di Thomas Piketty*, in *Mondoperaio*, n. 7-8, luglio-agosto.
- Barba Navaretti G. (2014), *Rivoluzione capitale*, in *Il sole 24 ore*, 9 febbraio.
- Berta G. (2001), *L'Italia delle fabbriche. Genealogia ed esperienze dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, Il Mulino.
- Bourguignon F. (2013), *La globalizzazione della disuguaglianza*, Torino, Codice edizioni.
- Deaton A. (2015), *La grande fuga. Salute, ricchezza e origini della disuguaglianza*, Bologna, Il Mulino.
- Debenedetti F. (2014), *Il libro di Piketty è un manifesto politico stroncabile anche senza tabelle*, in *Il foglio quotidiano*, 6 giugno.
- Felice E. (2015), *Ascesa e declino. Storia economica dell'Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Fubini F. (2015a), *La crisi raddoppia il patrimonio alle dieci famiglie di Paperoni*, in *La Repubblica*, 19 gennaio.
- Fubini F. (2015b), *Fisco, l'Europa contro i big. «Basta pagare mini-tasse»*, in *Corriere della sera*, 17 giugno.
- Piketty T., Saez E. (2003), *Income Inequality in the United States, 1913-1998*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, n. 1, February.
- Piketty T. (2014), *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani; ed. or.: *Le capital au XXI siècle*, Paris, Editions du Seuil, 2013.
- Piketty T. (2015), *Un'idea di progresso*, in *Il Mulino*, n. 2.
- Porta P.L. (2014), *Distributive Justice versus Commutative Justice*, in *International Review of Economics*, June.
- Ricolfi L., Cima R. (2015, a cura di), *Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo*, Fondazione David Hume, Dossier n. 1.
- Rogoff K. (2014), *Il mondo sta meglio di 30 anni fa*, in *Il sole 24 ore*, 10 maggio.
- Salvati M. (2014), *Un'imposta mondiale per un mondo giusto*, in *Corriere della sera*, 9 marzo.

- Saraceno F. (2014), *Thomas Piketty, Le Capital au XXI Siècle*, in *Il Mulino*, n. 2, pp. 294-297.
- Sen A.K. (1994), *La disuguaglianza*, Bologna, Il Mulino.
- Taino D. (2014), «Errori nei numeri trascritti». *La stella dell'economia sotto accusa*, in *Corriere della sera*, 25 maggio.
- Vecchi G. (2011), *In ricchezza e povertà. Il benessere degli italiani dall'Unità a oggi*, Bologna, Il Mulino.



# Disuguaglianza, lavoro e capitale

Nicola Giannelli\*

## 1. Capitale e lavoro

Il primo tema che Thomas Piketty affronta, subito dopo la tesi di dottorato, è quello dell'elasticità tra capitale e lavoro. Laddove si riscontra elevata elasticità una crescita delle retribuzioni superiore al tasso di sostituzione comporterebbe, in una economia di mercato, una riduzione del fattore lavoro a vantaggio del fattore capitale e quindi il guadagno si tradurrebbe in una perdita complessiva. «Se si cerca di redistribuire il reddito dal capitale verso il lavoro aumentando il salario pagato dalle imprese [...] ciò condurrà le imprese e l'economia nel suo complesso a utilizzare meno lavoro e più capitale, cosicché il volume dell'occupazione calerà, e la quota del lavoro sul reddito complessivo aumenterà meno di quanto l'aumento del salario iniziale avrebbe potuto far pensare» scrive Piketty nel suo volume del 1997 (cit. dall'edizione italiana: 2003: p. 41). Se questa elasticità è superiore a 1, l'aumento del costo del lavoro di un punto porta a una diminuzione più che proporzionale della massa salariale. Perciò la questione dell'elasticità diventa cruciale. In questo senso la redistribuzione fiscale, vale a dire una redistribuzione che parta dalla tassazione sul capitale per dare incentivi o servizi al lavoro, è preferibile a una politica di aumento delle retribuzioni. «La redistribuzione fiscale permette così di separare il prezzo del lavoro pagato dal prezzo ricevuto dai lavoratori» (Ivi: p. 42). Piketty non accenna qui però al problema della mobilità internazionale del fattore capitale che rende difficile la sua tassabilità oltre una certa soglia.

In molti modelli teorici si prevede una elasticità tra rendimento del capitale e propensione al consumo in base alla quale se il capitale rende sotto una certa soglia, l'attore razionale dovrebbe preferire consumare piuttosto che

\* Nicola Giannelli è ricercatore di Scienza politica e docente di Scienza dell'amministrazione e di Valutazione e analisi delle politiche pubbliche presso l'Università di Urbino.

risparmiare. «Ebbene stime empiriche di questa elasticità arrivano alla conclusione che essa è vicina a zero. La volontà di preservare un sufficiente reddito futuro [...] sembra nella pratica equilibrare e perfino dominare il fatto che il tasso di remunerazione più basso renda il consumo immediato più appetibile del consumo futuro» (Ivi: p. 48). Ma sarebbe necessario indagare empiricamente anche la parte di capitale che non proviene dai risparmi delle famiglie ma da quelli delle imprese che possono essere reinvestiti nell'azienda stessa. È chiaro che le condizioni della elasticità di impiego dei fattori capitale e lavoro variano molto a seconda delle condizioni e delle aspettative.

Queste considerazioni potrebbero portare alla conclusione che il rapporto capitale/lavoro vada indagato caso per caso in contesti specifici.

La strategia di Piketty è invece diametralmente opposta. Egli propone una visione ampia e di lungo periodo. Guarda innanzitutto al rapporto tra quantità di capitale e reddito da lavoro, anche se la prima è un valore di stock e il secondo un valore di flusso in certo periodo di tempo. «Il rapporto capitale/reddito non ci dice nulla sulle disuguaglianze interne a un paese, [...] ma misura l'importanza globale del capitale in una società e la sua analisi costituisce una premessa indispensabile allo studio delle disuguaglianze» (Piketty, 2013: p. 91)<sup>1</sup>.

La differenza fondamentale è infatti che il capitale è un valore che tende ad accumularsi nel tempo e quindi ad accrescere le disuguaglianze riguardo alla sua distribuzione.

«Nei paesi ricchi degli anni 2010 si constata che i redditi da capitale [...] pesano all'incirca per il 30 per cento del Pil. Con un rapporto patrimonio/redditi da lavoro di circa il 600 per cento questo significa una rendita di circa il 5 per cento» (Ivi: p. 94). Questa rendita era sostanzialmente esente nel XVIII e nel XIX secolo mentre viene sottoposta a tassazione nel XX secolo. Ma questo vale in larga parte anche per i redditi da lavoro, sui quali, anzi, la tassazione è di solito più progressiva.

Si tratta di una rendita cospicua e poiché la distribuzione sociale e geografica del capitale è estremamente diseguale, questa disuguaglianza spiega più ancora delle differenze del reddito dal lavoro le varie disuguaglianze del mondo. Sul versante internazionale il caso più estremo è quello dell'Africa. «Il reddito nazionale di cui dispongono gli abitanti [...] è di circa il 5 per

<sup>1</sup> Qui e in tutte le citazioni dal volume di Piketty del 2013, la traduzione italiana è a cura dell'Autore dell'articolo.



cento inferiore alla produzione interna (e questo scarto oltrepassa il 10 per cento in alcuni paesi)» (Ivi: p. 118) poiché circa il 20 per cento del patrimonio del continente è in mano a soggetti di altri continenti. Può sembrare una cifra non enorme ma bisogna considerare gli effetti cumulativi della sottrazione.

Piketty dedica molto spazio all'analisi empirica e in particolare al rapporto tra crescita economica e reddito da capitale. Dall'evidenza empirica appare chiaro che il tasso di rendimento del capitale è sempre stato superiore al tasso di crescita economica ed è proprio l'entità di questa differenza che è la causa della diversa incidenza del capitale, rispetto al lavoro, sul reddito nel medio-lungo periodo. Più è grande la differenza e maggiore sarà la proporzione di capitale accumulato in percentuale del reddito complessivo. All'inizio del XX secolo per ogni franco (o dollaro, o sterlina) di reddito *pro capite*, c'erano circa sette franchi di capitale. Questo rapporto si era dimezzato durante le guerre mondiali ed è ora tornato ai livelli iniziali. Poiché il rendimento del capitale può essere tassato, il livello della tassazione può limitare la quantità di capitale che si accumula in proporzione al reddito totale, ma questo dipende anche dal tasso di crescita economica.

Per l'Europa occidentale la crescita *pro capite* media è stata dello 0,25 per cento nel XVIII secolo, dell'1,1 nel XIX secolo e dell'1,9 nel XX secolo (Piketty, 2013: p. 146). In base alla regola secondo la quale una crescita modesta per lunghi periodi di tempo produce effetti cumulativi considerevoli, egli ci invita a non credere alla diffusa convinzione che un tasso di crescita dell'1-2 per cento sia troppo modesto. In realtà solo negli anni del dopoguerra l'Europa continentale è cresciuta a tassi che toccavano il 5 per cento per anno. Ma questo è successo dopo un lungo periodo di stagnazione tra le due guerre, mentre gli Usa e la Gran Bretagna crescevano in media dell'1,5 per cento. Una volta colmata la differenza, Europa e Stati Uniti hanno ripreso a crescere allo stesso passo. Questi modesti tassi di crescita non sono quindi da disprezzare. La disuguaglianza però torna ad aumentare quando il tasso di rendita del capitale supera il tasso di crescita *pro capite*.

Il tasso di rendimento del capitale è rimasto infatti intorno a una media del 4-5 per cento lordo. In periodi di crescita media relativamente bassa, come quella che si sperimenta nei paesi più ricchi negli ultimi quaranta anni, e di stagnazione o addirittura diminuzione demografica, il reddito da capitale torna ad accrescere la sua quota rispetto al reddito da lavoro.

## 2. L'eguaglianza torna a essere un tema centrale

Il libro di Thomas Piketty ha alcuni meriti. Il primo è stato quello di far uscire la discussione sui temi della disuguaglianza dal novero ristretto degli specialisti e dei circoli culturali più di sinistra. Un grande dibattito si è acceso sulle tesi del libro, soprattutto negli Usa dove non sono mancati i tentativi di contestare non solo le tesi ma perfino i dati che sono invece la parte più robusta della ricerca. Altri si interrogano su questo successo editoriale (Lepri, 2014). A noi interessa qui sottolineare come questo libro abbia contribuito ad aprire una breccia nel muro della cultura accademica dominante. «Gli economisti mainstream tendono a enfatizzare il bisogno di disuguaglianza come fonte di incentivi per lo sforzo e la creatività, e a convenire che tasse più alte sui ricchi e aiuti più corposi ai poveri sono probabili cause di rallentamento della crescita economica» (Wade, 2014).

Non ci stupisce che Margaret Thatcher dichiarasse che: «È nostro dovere rendere onore alla disuguaglianza e vedere che è stato dato spazio ai talenti e alle capacità con beneficio di tutti». Dieci anni più tardi Tony Blair ne dette una declinazione laburista: «Se tu finisci col correre dietro alle persone più ricche della società, quello che finisci per fare è di non aiutare le persone che stanno all'estremo opposto» (Wade, 2014). La retorica scientifica e quella politica dunque sembravano dominate da un orientamento antieguagliarista.

Queste posizioni si richiamano spesso a una metafora usata da J.F. Kennedy in un discorso pubblico del 1963: «A rising tide lifts all boats», dove il Presidente non si riferiva però alla crescita economica. E con la crisi economica iniziata nel 2008 la percezione che le classi più abbienti non fossero chiamate a pagare il conto come quelle meno abbienti si diffuse anche nell'America del liberismo. Forse la marea non solleva tutte le barche nello stesso modo. Espressione di questo malcontento fu il cosiddetto movimento Occupy Wall Street che inondò pacificamente le piazze di alcune città negli Usa e in Europa nell'agosto 2011. Uno degli slogan del movimento era: «Noi siamo il 99 per cento», riferendosi al fatto che dalle statistiche emergeva un 1 per cento della popolazione sempre più ricco e privilegiato rispetto al resto della popolazione. Pochi mesi più tardi uscì il libro di un economista di fama mondiale, il premio Nobel Joseph Stiglitz, che riprendeva il logo del movimento e l'argomento in base al quale l'arricchimento delle fasce molte alte di reddito si accompagnava a una stagnazione quando non a un impoverimento della mitica classe media americana. Dalla metà degli

anni settanta, spiega Stiglitz, si è rotto il motore del sogno americano e i grandi guadagni di produttività sono finiti nelle tasche di poche persone (Stiglitz, 2013). Egli contesta anche le tesi della disuguaglianza come motore di crescita. Oltre una certa soglia la disuguaglianza dei redditi rallenta il ritmo della crescita economica. È un argomento al quale Piketty non si dedica, ma che troviamo quest'anno in uno studio ufficiale dell'Ocse. Uno dei messaggi di questo report è che: «Ora più che mai sono necessarie politiche strutturali per rimettere le nostre economie su un cammino di crescita forte e sostenibile, ma queste devono essere disegnate con attenzione e integrate con misure che promuovano una migliore distribuzione dei dividendi della crescita. E questo non solo per ragioni di coesione sociale, ma anche di qualità e quantità dello sviluppo» (Oecd, 2015).

### **3. La disuguaglianza dei redditi da lavoro**

Già nel 1997 Piketty riportò una serie storica di dati sulla disuguaglianza negli Usa, in Francia, in Gran Bretagna e in Germania, dalla quale si evince che, dopo un vistoso calo delle diseguaglianze in coincidenza con le guerre mondiali e dei due decenni che ne seguirono, poi la disuguaglianza ha ricominciato a crescere fino quasi a tornare ai livelli dei primi anni del Novecento.

Nel libro del 2013 il francese affronta il tema delle fasce di reddito più alte. Nei paesi anglosassoni la progressione del reddito dell'1 per cento più ricco è impressionante: negli Stati Uniti passa dall'8 al 20 per cento del reddito complessivo, e crescita paragonabili si osservano in Australia, Canada e soprattutto Gran Bretagna (Piketty, 2013: p. 501). Infatti nei paesi europei e in Giappone la crescita è all'incirca del 7-9 per cento. Il millile superiore (lo 0,1 per cento del totale) negli Stati Uniti vede addirittura una crescita della sua quota di reddito dal 2 al 10 per cento del totale, laddove solo il 5 per cento di questi hanno professioni straordinarie come attori famosi o campioni sportivi. Nei paesi non anglosassoni la crescita è scarsa. Piketty argomenta che non sembra possibile attribuire questa crescita delle retribuzioni alla produttività relativa dei singoli. Anche perché il restante 9 per cento del 10 per cento delle retribuzioni più alte vede una progressione di reddito solo leggermente superiore alla crescita media complessiva. Quindi bisogna rintracciare le cause in caratteristiche non dipendenti dal mercato.

Calcolare approssimativamente la produttività marginale di un lavoro in parte delimitato e ripetitivo, come quello di un impiegato, di un operaio o di un tecnico, è relativamente facile, dice Piketty. Ma lo stesso non si può dire per un dirigente di alto livello. Chi stabilisce la sua retribuzione? Altri dirigenti di livello superiore o una commissione dirigenziale di persone che hanno uno *status* simile. «Non c'è niente di strano a supporre che le persone che si ritrovano nella situazione di fissare il loro proprio salario abbiano naturalmente la tendenza ad aver la mano un po' pesante, o quanto meno a mostrarsi più ottimisti riguardo alla valutazione della loro produttività marginale. Tutto questo è umano, soprattutto in una situazione di informazione obiettivamente imperfetta» (Piketty, 2013: p. 527). Piketty avrebbe potuto avventurarsi in una spiegazione più politologica ricordando la legge ferrea delle oligarchie di Michels: «Di regola, chi giunge a impadronirsi di un qualsiasi potere, sarà poi sempre intento a rafforzarlo e a consolidarlo, a circondare di nuovi baluardi la posizione acquisita, e a sottrarsi al dominio e al controllo delle masse. [...] Chi sia stato delegato una volta, facilmente resta in carica, in quanto non glielo impediscono delle disposizioni statutarie, senza interruzione» (Michels, 1909: p. 14). Questo argomento avrebbe aperto una riflessione sul rapporto tra management e proprietà delle imprese che in un'opera così lunga e non priva di ripetizioni poteva essere almeno accennata. Anche perché Piketty, dovendo spiegare perché questo fenomeno è più pronunciato nei paesi anglosassoni, non fa uso di argomenti economici. Egli sostiene che è la percezione sociale, sono le norme implicite riguardanti gli eccessi delle disuguaglianze, che nei paesi anglosassoni permettono un comportamento più sfacciato di questi dirigenti. Questa maggiore tolleranza culturale verso le remunerazioni estreme sembra essere cresciuta nei paesi anglosassoni più che in altri, nei quali, a partire dagli anni ottanta, si è sviluppata una cultura di «estremismo meritocratico» «vale a dire un bisogno delle società moderne, e in particolare della società americana, di designare dei vincitori e di offrire loro remunerazioni più stravaganti» (Piketty, 2013: p. 530). Questo sembra confermato dal fatto che la produttività di un dirigente dovrebbe essere valutata al netto della variazione delle condizioni esterne che permettono un successo della politica aziendale. «Quello che si osserva è esattamente il contrario: è quando le vendite o i profitti crescono per ragioni esterne che si osserva l'aumento maggiore delle remunerazioni dei dirigenti» (Ivi: p. 532).

Una seconda spiegazione fa riferimento al fatto che proprio negli anni ottanta si osserva una pausa nel processo di recupero delle distanze dei per-

corsi di scolarizzazione dei giovani americani. Anche facendo riferimento a ricerche di altri (Goldin, Katz, 2010), Piketty sostiene che l'accrescimento delle disuguaglianze «si spiega per il fatto che gli Stati Uniti non hanno sufficientemente investito nell'insegnamento superiore o, più precisamente, hanno lasciato una grande parte della popolazione al di fuori dello sforzo di formazione, in particolare a causa dei costi di iscrizione eccessivi per molte famiglie» (2013: p. 485). Laddove le retribuzioni rispecchiano solo condizioni di mercato la ricetta, egli spiega, è chiara: investire nella diffusione dell'istruzione e nella valorizzazione del capitale umano. La crescita dei livelli d'istruzione porta con sé la crescita delle retribuzioni e la riduzione delle disuguaglianze. Questa fiducia nel capitale umano come principale risorsa della crescita economica è un argomento molto diffuso nella letteratura economica. Prendiamo il caso di Enrico Moretti il quale attraverso una importante ricerca empirica disegna una geografia del lavoro degli Usa e arriva alla conclusione che: «I propulsori dell'economia americana sono il capitale umano e la ricerca. In America ci sono città in cui mancano sia l'uno che l'altro. Ma il vero problema è che come paese gli Stati Uniti non stanno investendo abbastanza né nel capitale umano, né nella ricerca», e aggiunge che: «A dispetto della percezione che gli americani hanno di sé, le differenze di reddito esistono e stanno crescendo. Come abbiamo riscontrato nel corso della trattazione, la componente geografica gioca una parte rilevante in questo aumento. C'è però anche una componente legata al grado di istruzione» (Moretti, 2013: p. 221). Il punto debole di questa posizione di politica pubblica è che sembra prescindere dalle condizioni del mercato del lavoro nei confronti del quale si crea questa offerta di lavoro qualificato. Moretti sostiene che è la concentrazione del lavoro qualificato a produrre sviluppo territoriale. Ma non si chiede se, intervenendo solo sulla formazione e lasciando ogni decisione al mercato, una gerarchia tra diversi livelli di sviluppo dei diversi territori non sia inevitabile. «Certo facilitare l'accesso per tutti a una istruzione più estesa e di migliore qualità è di per sé una cosa buona e contribuisce a parificare le opportunità di una società, ma l'effetto sulla distribuzione del reddito dipende da molti fattori. [...] Va tenuto conto dell'evoluzione del mercato del lavoro e della domanda che vi si esercita» (Bourguignon, 2013: p. 90). Vi sono territori, come dapprima il nostro Mezzogiorno e ora l'Italia intera, nei quali i giovani che ricevono un'istruzione ad alto livello per trovare impieghi adeguati sono costretti a emigrare perché il numero di posizioni di lavoro ad alta profes-

sionalità si va restringendo per mancanza di investimenti privati e di politiche pubbliche industriali avanzate. Negli Usa invece entrambi questi fattori di crescita sono in funzione.

Un altro fattore di cui Piketty non tiene conto è quello che possiamo chiamare capitale relazionale e che avvantaggia le famiglie socialmente più forti. «Le relazioni sociali potrebbero consentire di ottenere un'occupazione migliore rispetto a chi ha lo stesso titolo di studio; d'altro canto, esse potrebbero consentire di ottenere un reddito più elevato a parità di occupazione e di istruzione con altri» (Franzini, 2013: p. 64). Questo è particolarmente vero in Italia dove il rendimento del titolo di studio è particolarmente basso mentre è più forte il fattore di appartenenza a ceti superiori. «Questo è un indicatore del fatto che il capitale umano non è la causa unica o principale della nostra immobilità economica» (Ivi: p. 69). Un fattore rilevante di questa immobilità è l'ereditarietà dei patrimoni.

#### 4. Patrimonio come fattore di conservazione

Il principale fattore di conservazione delle disuguaglianze è però il capitale familiare, vale a dire il patrimonio. Nei secoli dell'immobilismo sociale i redditi da capitale predominavano come fonte di guadagno delle élite. «Certo, oggi come ieri i redditi da lavoro diminuiscono progressivamente via via che ci si innalza nella gerarchia dei redditi, e i redditi da capitale divengono poco a poco predominanti nell'ambito dei centili e millili superiori della distribuzione: questa realtà strutturale resta la stessa. Ma la differenza cruciale è che oggi bisogna salire molto più in alto nella gerarchia sociale perché il capitale domini sul lavoro. Attualmente i redditi da capitale dominano quella da lavoro solo nell'ambito di un gruppo sociale molto piccolo: lo 0,1 per cento dei redditi più alti. Nel 1932 questo gruppo era cinque volte più numeroso, durante la Belle Époque era dieci volte più numeroso» (Piketty, 2013: p. 435)

Il punto è che mentre la disparità nel reddito da lavoro può essere dovuta al merito e alla posizione sul mercato delle diverse attività lavorative degli individui, la rendita da capitale dipende in larghissima parte da una distribuzione diseguale del capitale che non rispecchia le scelte di vita degli individui ma le diverse condizioni di partenza di questi. Una società di mercato può dichiararsi meritocratica quanto vuole ma fintanto che esiste

l'ereditarietà dei patrimoni la disuguaglianza delle condizioni di partenza sarà sempre presente. Di questa evidenza si dimentica spesso l'importanza. Significativo è, a questo proposito, che in Italia le tasse di successione ereditaria siano state cancellate prima da un governo di centrosinistra per i patrimoni più bassi e poi da un governo di centrodestra per tutti gli altri. E che nessuno oggi rimetta in discussione quella decisione.

## **5. La proposta di Piketty: un'imposta mondiale sul capitale**

Un contributo decisivo alla riduzione delle disuguaglianze viene dai due meccanismi di redistribuzione dello stato sociale: l'offerta di servizi e il trasferimento di risorse. Ma l'efficacia perequativa di questi strumenti dipende dalle modalità del prelievo e dalla progressività. Se, come sembra, una parte importante dei redditi da lavoro e, soprattutto, dei redditi da capitale, sfugge al prelievo, è evidente che l'effetto di riduzione delle disparità è ridotto.

«Perché la democrazia possa riprendere il controllo del capitalismo finanziario globalizzato di questo nuovo secolo, bisogna inventare nuovi strumenti [...]. Lo strumento ideale sarebbe una imposta mondiale e progressiva sul capitale, accompagnata da una grande trasparenza finanziaria» (Piketty, 2013: p. 835). L'idea di una imposta uguale in tutto il mondo è «un'utopia utile» perché, se riesce a raccogliere consensi, potrebbe indurre a riflettere sulle diverse numerose forme di tassazione e restrizione ai movimenti di capitale attualmente esistenti. «A mio avviso l'obiettivo deve essere una imposta annuale e progressiva, prelevata sul capitale a livello individuale, vale a dire sul valore netto delle attività di cui ciascuno ha il controllo» (Ivi: p. 838). Egli formula anche delle ipotesi di aliquote: zero per patrimoni fino a un milione di euro, 1 per cento da 1 a 5 milioni e 2 per cento sopra i 5 milioni. Ci potrebbero essere vantaggi anche da una imposta minima per patrimoni modesti. L'imposta sullo stock di capitale dovrebbe sostituire le attuali imposte sui redditi di capitale che nella realtà dei casi concreti appaiono sempre molto inferiori alla rendita reale dei grandi capitali accumulati.

Lo spostamento della imposizione dal lavoro alle cose è ormai suggerita dai principali think tank internazionali come utile a combattere la disoccupazione. Ma mentre l'imposizione sul consumo tende a penalizzare le fasce

di minor reddito della popolazione, l'imposta sul capitale, se attuata su scala mondiale, avrebbe il pregio di rendere il lavoro più attraente come fattore di produzione.

Chi scrive ritiene però che la percorribilità politica sia al momento assai ridotta. La concorrenza fiscale e la forza delle grandi imprese e delle élite che difendono i loro privilegi non appare scalfita neanche da questa ultima grande crisi. La globalizzazione offre ampi spazi ai capitali che hanno la forza e la volontà di sottrarsi all'imposizione. Se però questa proposta riuscisse a diventare una grande utopia transnazionale potrebbe davvero essere utile.

## 6. La questione della povertà

Un limite oggettivo del libro di Piketty, ad avviso di chi scrive, è nel riflettere sulla disuguaglianza concentrando l'attenzione sulle parti alte della distribuzione dei redditi e dei patrimoni. È una scelta dettata dalla volontà di dimostrare che il capitalismo non è più il motore di crescita della classe media ma è diventato il territorio di arricchimento di una ristretta minoranza. E questo pone seri problemi di legittimità sociale e democratica, già sollevati a suo tempo da Stiglitz (2013).

Se però si fa attenzione ai costi sociali della disuguaglianza, un'importanza ancora maggiore dovrebbe invece essere riservata alla disuguaglianza che esclude, vale a dire alle fasce inferiori della distribuzione. «Martin Feldstein, un economista di Harvard che tra i primi ha fatto ricerca sull'economia della sicurezza sociale, afferma con forza che "l'enfasi dovrebbe essere sulla eliminazione della povertà e non sulla distribuzione generale del reddito o l'estensione generale della disuguaglianza"» (Atkinson, 2015: p. 23). Atkinson mostra come tra la concentrazione della ricchezza nel percentile superiore e la percentuale di persone classificate come povere ci sia una relazione statistica piuttosto evidente. E torna a dire che il problema della povertà è assai importante. Nonostante la grande crescita del reddito complessivo il fenomeno è rimasto molto vasto anche nei paesi ricchi. Negli Usa la povertà è diminuita dal dopoguerra alla fine degli anni sessanta e oggi si contano ancora 45 milioni di poveri. «Nell'Unione Europea a 28 paesi dal 2008 ci sono 6,7 milioni di persone in condizioni di povertà o esclusione sociale in più e si arriva a contarne 124» (Ivi: p. 25). I sistemi



di welfare hanno la capacità di modificare molto il panorama della povertà. Sono infatti proprio coloro che non rientrano in efficaci schemi di redistribuzione o di sostegno che sono più a rischio povertà. Questo è evidente nell'analisi dei beneficiari di schemi pensionistici. Nel Regno Unito le politiche di Workfare, che spingono ad accettare un lavoro qualsiasi chi non vuole perdere il diritto agli aiuti pubblici, hanno in effetti ridotto la povertà dal 22 per cento del 1992 al 16 del 2011, ma hanno fatto anche riemergere il fenomeno antico e moderno dei *working poors*. Negli ultimi tre decenni «l'occupazione è sì aumentata ma la povertà non è diminuita a livello europeo complessivo, anche se con significative differenze da paese a paese» (Saraceno, 2015: p. 56). Infatti è sbagliato puntare solo sull'aumento del numero di occupati come strumento di lotta alla povertà «se non si considera attentamente di che tipo di occupazione si tratta e chi è più probabile che benefici dell'aumento della domanda di lavoro» (*Ibidem*). Bisogna infatti tenere conto dell'Effetto Matteo in base al quale questi aumenti premiano spesso le persone più qualificate, più occupabili, socialmente più integrate e magari con altri lavoratori già attivi in famiglia. La povertà è invece spesso il frutto del sommarsi, a livello individuale o familiare, di diverse condizioni di disagio sociale, fisico, psicologico, relazionale.

Se poi si ragiona in termini di povertà relativa, cioè di impossibilità ad avere un tenore di vita dignitoso, il lavoro di una sola persona in famiglia, in assenza di una casa di proprietà, può non essere sufficiente.

La povertà è un fattore molto serio di disuguaglianza visto che, come la ricchezza da capitale, tende a essere ereditaria. «Secondo uno studio di Perrons e Plomien (2010), circa il 50 per cento di coloro che hanno sperimentato la povertà da bambini e da ragazzi, è povero anche da adulto, nell'Unione Europea. Ma la percentuale è di oltre il 70 per cento nell'Europa Continentale e nei paesi mediterranei, mentre è molto sotto il 50 per cento nei paesi nordici» (Saraceno, 2015: p. 48)

## Riferimenti bibliografici

- Atkinson T. (2015), *Inequality. What can be done?*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- Bourguignon F. (2013), *La globalizzazione della disuguaglianza*, Torino, Codice; ed. or.: *La Mondalisation de l'inégalité*, Paris, Editions de Seuil, 2012.
- Franzini M. (2013), *Diseguaglianze inaccettabili. L'immobilità economica in Italia*, Bari, Laterza.
- Goldin C., Katz L. (2010), *The Race between Education and Technology. The U.S. Educational Wage Differentials, 1890-2005*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press et Nber.
- Lepri S. (2014), *Pro e contro Piketty, breve ricostruzione di un acceso dibattito*, in *Menabò eticaeconomia*, 30 settembre.
- Michels R. (1909), *La democrazia e la legge ferrea dell'oligarchia*, riedito nel 2009 con presentazione di D. Cella, Istituto Regionale di Studi sociali e politici «Alcide De Gasperi», Bologna, [www.istitutodegasperi-emilia-romagna.it/pdf/MICHELS.pdf](http://www.istitutodegasperi-emilia-romagna.it/pdf/MICHELS.pdf).
- Moretti E. (2013), *La nuova geografia del lavoro*, Milano, Mondadori; ed. or.: *New Geography of Jobs*, Boston and New York, Houghton Mifflin Harcourt, 2012.
- Oecd (2015), *In It Together. Why Less Inequality Benefits All*, Paris, Oecd publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264235120-en>.
- Perrons D., Plomien A. (2010), *Why Socio-Economic Inequality Increases? Facts and Policy Responses in Europe*, Ue, Luxemburg.
- Piketty T. (2003), *Diseguaglianze*, Milano, Egea; ed. or.: *L'économie des inégalités*, Paris, La Découverte, 1997.
- Piketty T. (2013), *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Edition du Seuil; ed. it.: *Il capitale nel XXI secolo*, Milano, Bompiani, 2014.
- Saraceno C. (2015), *Il lavoro non basta. La povertà in Europa negli anni della crisi*, Milano, Feltrinelli.
- Stiglitz E.J. (2013), *Il prezzo della disuguaglianza. Come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro*, Torino, Einaudi; ed. or.: *The Price of Inequality. How Today's Divided Society Endangers Our Future*, New York - London, W.W. Norton & Company, 2012.
- Wade R.H. (2014), *The Piketty Phenomenon and the Future of Inequality*, in *Real-World Economics Review*, vol. 69, pp. 2-17, <http://www.paecon.net/PAER-view/issue69/Wade69.pdf>.

TENDENZE



# Il fenomeno sindacale nell'Italia contemporanea: declino «politico» e ascesa di «mercato»

Paolo Feltrin\*

## 1. Il paradosso di un sindacalismo che continua a «declinare crescendo»

Appare improbabile che quasi quarant'anni fa Bruno Manghi (1977) avesse immaginato il futuro del sindacalismo così come poi si è davvero svolto. Certo, all'epoca, il titolo del suo libro – *Declinare crescendo: note critiche dall'interno del sindacato* – fu a un tempo azzeccato e profetico: onore al merito! Non fosse altro perché ancora oggi, decennio dopo decennio, la profezia mantiene intatta la sua forza: il sindacato sembra aver fatto propria la *mission* indicata nel titolo – non nel contenuto – del libro di Manghi, e con ammirevole tenacia preterintenzionale persegue l'obiettivo di *declinare crescendo*.

Ma quale significato dare oggi, con il senno del poi, a distanza di quarant'anni, a quest'espressione sì evocativa ma al contempo ambigua? Nessuno nega l'affanno del sindacalismo oggi: perdita di prestigio sociale (Ricolfi, 2015; Di Vico, 2015), sfiducia nei leader assimilati alla «casta» dei politici da talk show (Livadiotti, 2008), calo dei tassi di sindacalizzazione (Feltrin, 2005 e 2010)<sup>1</sup>, *mergers* territoriali e di categorie<sup>2</sup>, minore ruolo nelle arene contrattuali e politico-sociali (Ichino, 2005), e chi più ne ha più ne metta. Tutti gli indicatori sono convergenti nell'evidenziare il fenomeno sindacale come in declino. Tuttavia, se volgiamo lo sguardo al «sindacato come orga-

\* Paolo Feltrin è docente di Scienza politica presso l'Università di Trieste.

<sup>1</sup> In realtà il calo degli iscritti è molto più contenuto e da un punto di vista organizzativo il valore assoluto delle tessere conta altrettanto quanto i tassi di sindacalizzazione (Ebbinghaus, Visser, 2000).

<sup>2</sup> La confederazione che con maggiore decisione si è spinta sul terreno degli accorpamenti provinciali è la Cisl che ne ha condotti a termine ben 42 negli ultimi tre anni, passando da 116 a 70 strutture territoriali. È ancora troppo presto per dare una valutazione sull'efficienza di questa scelta, ma va sottolineato che per la prima volta viene abbandonato il tradizionale riferimento provinciale, in genere un caposaldo di tutte le organizzazioni di rappresentanza degli interessi.

nizzazione» e lo osserviamo con gli strumenti delle discipline del settore, buona parte delle misure di solito adoperate per valutare lo stato di salute di un'azienda, per quanto particolarissima come può esserlo il sindacato, ha il segno positivo. Questa dimensione organizzativa del sindacato, nonostante sia spesso evocata, continua a essere poco studiata. I lavori di un qualche respiro si contano sulle dita delle mani: Gasparini (1978); Romagnoli (1980); Manghi (1977; 1981; 1996; 2007); Zan (1992 e 2011); Panozzo (1997); Grandori (2001); Feltrin (2005; 2007; 2014); Feltrin, Maset (2007 e 2010); Leonardi (2005); Feltrin, Zan (2014). Un gran numero di altri lavori sono stati realizzati su commissione ma, proprio per la loro natura di rapporti di ricerca, essi non compaiono nella pubblicistica di settore e quasi mai danno luogo a riflessioni di più ampia portata.

In questo saggio proveremo a dare conto dell'ampiezza «aziendale» dei sindacati oggi in Italia (paragrafo 4), facendola precedere dalla descrizione del modello di analisi (paragrafo 2), da una valutazione del tesseramento nell'ottica organizzativa (paragrafo 3) e da una conclusione sul «sistema di offerta» associativo (Normann, 1984; Feltrin, Zan, 2014) e sulle sue implicazioni strategiche<sup>3</sup>. Si tratta di un primo commento a una raccolta di dati ancora in corso, inevitabilmente frammentaria, non semplice, suscettibile quindi di ulteriori affinamenti futuri delle stime elaborate fino a questo momento.

## 2. Cosa fa e cosa offre il sindacato

Le tendenze del mercato del lavoro e della sindacalizzazione mettono in luce dinamiche territoriali e settoriali altamente differenziate, come pure molto altalenanti sono le *performances* delle singole organizzazioni sindacali a seconda dei territori e dei settori. Si tratta di spie dell'insufficienza delle dinamiche strutturali, le più citate dalla letteratura di settore e dai sindacalisti, nel dare completamente conto del fenomeno della sindacalizzazione. I volumi e i trend delle adesioni sono condizionati anche da fattori endogeni, direttamente controllabili dal sindacato. Sotto il profilo analitico si possono distinguere due macrodimensioni: 1) la dimensione politica, relativa alle

<sup>3</sup> Al lavoro di ricerca, collazione ed elaborazione dei dati ha collaborato Manuela De Colle.

strategie sindacali (centralizzazione/decentralizzazione della contrattazione; atteggiamento antagonista/cooperativo; e così via); 2) la dimensione organizzativa, che dal nostro punto di vista trova la sua esplicitazione nel *sistema di offerta* che il sindacato propone agli iscritti e ai non iscritti in cambio di un sistema di prezzi. In questo ambito acquistano rilievo particolare i cosiddetti «servizi»: essi contrastano il declino delle entrate da tesseramento fornendo ai sindacati un canale di finanziamento aggiuntivo di sempre maggiore rilievo; offrono motivazioni strumentali, non ideologiche, per quella parte di iscrizioni al sindacato che non dipendono dall'offerta di beni di identità e/o contrattuali; ma anche, come vedremo, assolvono sempre di più a un ruolo strategico fino a oggi poco o male messo a fuoco.

L'approccio basato sulla (nuova) centralità dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale strumento attraverso cui i sindacati hanno affrontato la diffusa tendenza alla contrazione delle adesioni (Feltrin, Maset, 2007; Leonardi, 2005), anche se ai dirigenti sindacali piace poco parlarne e gli studiosi di relazioni sindacali paiono quasi infastiditi dal tema. L'analisi dei tassi di sindacalizzazione europei evidenzia in particolare come la rappresentatività dei sindacati sia più forte laddove essi compensano il declino del ruolo negoziale occupandosi della fornitura di servizi individuali ai lavoratori e/o alle persone di reddito medio-basso relativi a: ingresso e uscita dal lavoro (modello *Ghent*), vertenze di lavoro individuali e collettive di fronte a un giudice, formazione professionale, erogazione della pensione e della disoccupazione, edilizia popolare, credito mutualistico, adempimenti fiscali, tutela del consumatore, tempo libero ecc. (Feltrin, 2015). La possibilità di espandere tale ruolo passa attraverso la disponibilità di meccanismi semiautomatici di adesione al sindacato, grazie a un qualche monopolio nell'erogazione di servizi di adempimento di obbligazioni verso la pubblica amministrazione. Ma ciascun paese presenta una propria caratterizzazione del sistema di offerta: in Italia l'esempio più noto – anche perché non lo troviamo in altre esperienze internazionali – è quello dei servizi di assistenza fiscale, che hanno rappresentato, nel corso degli anni novanta, un importante incentivo per la tenuta dei tassi di sindacalizzazione e per gli equilibri finanziari delle organizzazioni sindacali.

Tuttavia difficilmente il sindacato è pensato come un «fornitore di servizi» e il tema dei servizi costituisce un aspetto pochissimo frequentato dagli autori che si occupano di sindacato. Mentre per quanto riguarda le associazioni di rappresentanza datoriali la riflessione sul ruolo dei servizi appare

tutto sommato consolidata<sup>4</sup>, anche in considerazione della diversa salienza che gli incentivi materiali<sup>5</sup> rivestono come leva per l'adesione delle imprese, lo stesso non vale per i sindacati dei lavoratori. Eppure, nel 1980, il bilancio della ricerca condotta dal gruppo coordinato da Guido Romagnoli, steso da Maurizio Carbognin e Alessandro Castegnaro (1980), affermava in modo inequivocabile il rilievo delle tutele individuali e dei servizi come fulcro del successo dell'azione sindacale. Anche in questo caso si trattava di un contributo che sollevava dilemmi e nodi per molti versi ancora sorprendentemente attuali, come quando affermava che «il sindacato non organizza i lavoratori *solo* per promuovere la loro autotutela collettiva; anzi, in alcune situazioni il sindacato è prevalentemente occupato a fornire servizi, informazioni, assistenza e comunque benefici di tipo individuale» (pp. 330-331), oppure quando metteva in luce il peso determinante per favorire la sindacalizzazione di quelle che vengono chiamate le «facilitazioni istituzionali». Sulla scorta delle serie storiche di lungo periodo (1950-1977) veniva inoltre proposta un'analisi delle determinanti della sindacalizzazione che incorporava la dimensione delle cosiddette «facilitazioni istituzionali», dove le dinamiche del tesseramento venivano valutate e pesate anche come prodotto dei servizi resi disponibili dal sindacato in regime di quasi monopolio, nel suo ruolo di agente intermediario delle pratiche (previdenziali, fiscali ecc.) che intercorrono tra cittadino e Stato. A dispetto della evidente crescita del ruolo dei servizi nella sindacalizzazione, il filone di ricerca non è stato tuttavia approfondito nei decenni successivi, tranne rare e sporadiche eccezioni<sup>6</sup>.

Prima di addentrarci nello specifico, è opportuno disporre un *frame* concettuale utile a inquadrare il tema dei servizi nell'alveo delle attività e delle logiche di azione sindacale. Per definire che cosa è e che cosa *fa* un sindacato utilizzeremo il modello ripreso e adattato da Schmitter e Streeck (1981). A partire da questo modello tratteremo quindi le caratteristiche del sistema d'offerta sindacale, descrivendo in particolare le tipologie di beni prodotti dall'attore associativo in riferimento alle diverse arene in cui si realizza la sua azione.

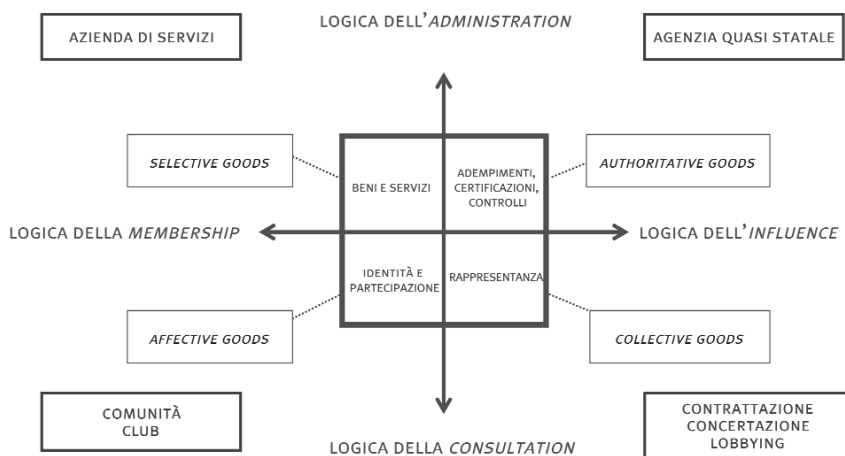
<sup>4</sup> Si rinvia alla discussione bibliografica contenuta in Feltrin, Zan, 2014.

<sup>5</sup> Si pensi ad esempio ai servizi di adempimento, alla promozione di iniziative economiche, ai diversi servizi di tipo *union* e *trade* offerti dalle organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale.

<sup>6</sup> Ad esempio, per quanto riguarda i Caaf si veda Feltrin, Maset, 2007; sugli enti bilaterali Leonardi, 2005 e Perulli, Sabel, 1996. Molto più costante e cospicua la letteratura giuridica anche se di scarso aiuto ai nostri fini.



Fig. 1 – Cosa fa il sindacato: arene, logiche d'azione e tipi di beni offerti



Fonte: nostra rielaborazione da Schmitter, Streeck, 1981.

La figura 1 rappresenta graficamente il modello di interpretazione delle associazioni di rappresentanza degli interessi proposto da Schmitter e Streeck (1981) e parzialmente riadattato all'attualità da chi scrive (Feltrin, 2007). Il modello, originariamente formulato in riferimento alle associazioni datoriali, può essere proficuamente applicato ai sindacati dei lavoratori. Come è noto, un sindacato non esaurisce le sue funzioni nella tutela degli interessi contrattuali dei lavoratori, anche se le relazioni industriali costituiscono la sua arena elettiva. Gli autori individuano quattro logiche di azione: 1) la logica della *membership*, tesa a espandere la base associativa, che muove il sindacato alla ricerca della massima inclusività; 2) la logica della *consultation*, attraverso cui si rielaborano gli obiettivi espressi dalla propria base associativa, attraverso un meccanismo partecipativo in grado di produrre strategie condivise, consenso interno, ridefinizione dei confini dell'identità collettiva; 3) la logica dell'*influence*, che si sviluppa sul piano negoziale e istituzionale, volta a tradurre la forza associativa, misurata attraverso le adesioni e la rappresentatività, in risultati collettivi; 4) la logica dell'*administration*, interna alla «macchina organizzativa», orientata a riprodurre e salvaguardare l'organizzazione, anche attraverso una oculata gestione amministrativa del tesseramento, la produzione di incentivi selettivi per favorire le adesioni, la realizzazione di servizi a pagamento.

Secondo questo modello, un'associazione di rappresentanza offre ai propri associati e/o rappresentati quattro tipi di beni: partecipazione/appartenenza (beni affettivi, identità); contratto (beni collettivi, rappresentanza); tutele pubbliche (beni autoritativi, welfare); servizi ai soci/rappresentati (beni selettivi, individuali). Queste in sintesi le logiche d'azione e i corrispettivi *outcomes* di un'organizzazione complessa che è chiamata a essere al contempo «comunità», all'incrocio di *membership + consultation*; «movimento», all'incrocio di *consultation + influence*; «agenzia» quasi pubblica, all'incrocio di *influence + administration*; «azienda» di servizi, all'incrocio di *administration + membership*. Specificando ulteriormente il modello sul versante delle arene e delle aree di intervento: 1) *la comunità* è intesa come luogo di costruzione delle identità collettive, con il sindacato impegnato ad alimentare tra i suoi aderenti il senso d'appartenenza a una comunità elettiva (ThiGMOO: *This Great Movement of Ours*). È stato uno dei principali ruoli del sindacato nel Novecento, e si è venuto affievolendo con l'attenuazione delle connotazioni ideologiche negli ultimi decenni del secolo scorso; 2) *la contrattazione* riguarda le attività relative alla regolazione negoziale del rapporto di lavoro, e ha come interlocutori le imprese e le loro associazioni di rappresentanza; più *la concertazione* e il *lobbying* che comprendono tutte le attività del sindacato sul piano politico-istituzionale, in cui i primi interlocutori sono il governo e le istituzioni pubbliche. Oltre alla concertazione, vi è lo scambio politico (Pizzorno, 1977), entro cui possono essere ricomprese altre forme di azione politica rilevanti per il sindacato (gli scioperi politici, il *lobbying* parlamentare, il sostegno elettorale); 3) *l'agenzia* costituisce il diretto portato della capacità di trasformare in attività remunerative il rapporto con lo Stato, grazie alla possibilità di svolgere una serie di attività su delega delle pubbliche amministrazioni. Attraverso la concertazione e il *lobbying* i sindacati ottengono, in cambio della loro moderazione, la «licenza» (più o meno) esclusiva a operare in nome e per conto dello Stato attraverso un rapporto – appunto – di agenzia; 4) *l'azienda* di servizi, la cui gamma si sta allargando e specializzando negli ultimi anni, riguarda la produzione di incentivi selettivi materiali per gli iscritti oppure di servizi a pagamento per iscritti e non iscritti, il più delle volte in competizione con altri attori associativi o privati che operano in questi mercati<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> I principali attori associativi che competono con le confederazioni sindacali sono le Acli e Mcl, seguiti a una certa distanza dalle strutture delle associazioni datoriali che erogano ser-

Le trasformazioni del welfare e le evoluzioni intervenute nel sistema produttivo e occupazionale e nelle relazioni industriali hanno prodotto importanti mutamenti e stratificazioni nel *sistema d'offerta* sindacale. Con il concetto di *sistema d'offerta* il piano d'analisi si sposta da «cosa fa il sindacato» al «cosa offre il sindacato». Sotto questo profilo, sono possibili più classificazioni. Una prima tipologia di classificazione fa riferimento alla natura dei beni offerti (figura 2) che possiamo distinguere in: 1) beni di identità, a valore simbolico. Nel caso dell'associazionismo sindacale, l'identità può fare riferimento a dimensioni diverse e riguardare l'identità professionale, l'identità associativa, l'identità politica; 2) beni collettivi, a valore indivisibile, come il contratto nazionale e aziendale, oppure una politica fiscale o un provvedimento previdenziale; 3) beni individuali, a valore divisibile, come nel caso di una pratica pensionistica o la compilazione della dichiarazione dei redditi. A loro volta queste dimensioni possono essere o meno compresenti nell'organizzazione sindacale, nella sua narrazione, nella sua *mission* esplicita. A seconda del tipo di organizzazione sindacale, del segmento socio-occupazionale di riferimento e del periodo storico, i beni di identità assumono maggiore o minore valore in quanto leve all'adesione e si modificano peso e significato associati a ciascuna componente identitaria.

La prospettiva storica pone in evidenza il declino dell'identità politica quale bene di scambio connesso all'adesione sindacale. Questo declino sembra – almeno in parte – trascinare con sé anche la componente dell'identità associativa: tuttavia qui la dialettica è resa più complessa dalla pluralità di livelli di cui è costituito il sindacato confederale, al contempo sigla unitaria e insieme di categorie, queste ultime relativamente autonome anche sul piano della strumentazione simbolica (valga su tutti il caso della Fiom). La compresenza – che in taluni casi assume tratti di concorrenza – di più soggetti in grado di competere sul mercato delle identità collettive evidenzia un elemento di complessità organizzativa, con evidenti ripercussioni anche sul piano della coerenza dell'immagine associativa.

vizi (Feltrin, Zan, 2014). Il caso più clamoroso di successo di un'azienda privata in questi particolarissimi mercati è rappresentato dalla Cgn di Pordenone, nata nei primi anni 2000, che opera attraverso una piattaforma on-line offerta agli studi professionali convenzionati e che nel 2014 si è insediata al quarto posto nelle dichiarazioni 730, subito dopo Cgil, Cisl e Acli. Nel 2015 la Cgn è al terzo posto, scavalcando anche le Acli.

Fig. 2 – Il sistema di offerta: una classificazione dei beni offerti

TIPI DI BENI OFFERTI		
BENI D'IDENTITÀ:	BENI A FRUIZIONE COLLETTIVA:	BENI A FRUIZIONE INDIVIDUALE:
IDENTITÀ POLITICA	CONTRATTI NAZIONALI DI LAVORO	TUTELA GIURIDICA/CONTRATTUALE
IDENTITÀ ASSOCIATIVA E PARTECIPAZIONE	CONTRATTI DI SECONDO LIVELLO	INGRESSO/USCITA DAL MERCATO DEL LAVORO
IDENTITÀ DI CATEGORIA	LEGISLAZIONE SUL LAVORO	FORMAZIONE PROFESSIONALE
IDENTITÀ PROFESSIONALE	SICUREZZA SUL LAVORO	IMMIGRATI
(...)	WELFARE CONTRATTUALE	ADEMPIMENTI FISCALI
	CONCERTAZIONE CENTRALE	TUTELA CITTADINI/CONSUMATORI
	CONCERTAZIONE PERIFERICA	TEMPO LIBERO
	SANITÀ	BENI E SERVIZI DI MERCATO
	ASSISTENZA	(...)
	PREVIDENZA	
	FISCO	
	(...)	

Il piano dei beni collettivi a valore indivisibile individua l'insieme dell'offerta disposta dalle organizzazioni sindacali in virtù della loro stessa esistenza (contrattuale) e del loro ruolo di soggetti legittimati e rappresentativi nell'ambito del sistema di welfare. L'operato complessivo del sindacato nell'arena politica istituzionale e sul piano delle relazioni industriali produce tali beni collettivi, che costituiscono pilastri fondamentali dei sistemi di welfare, parte integrante della strumentazione sui cui tali sistemi di welfare si basano. Tra questi beni possiamo elencare: i contratti di primo e secondo livello; le leggi o le disposizioni normative che attengono le condizioni di lavoro (si pensi ad esempio alla normativa sulla sicurezza sul lavoro); gli strumenti della bilateralità; la possibilità di esercitare il lobbying.

I risultati ottenuti attraverso l'azione collettiva danno luogo – a volte in modo involontario – a un'altra tipologia di beni, la cui fruizione non è automatica e collettiva ma individuale e spesso *on demand*, quella dei beni individuali a valore divisibile. Questa tipologia di beni comprende: l'assistenza individuale (da legge/contratto); la tutela individuale; i servizi adempimentali; i servizi derivanti dalla bilateralità; i servizi connessi all'entrata e uscita

dal mercato del lavoro; i servizi connessi alla valorizzazione delle carriere; i servizi connessi al secondo pilastro previdenziale; le attività di tempo libero. La fruizione di alcuni di questi beni è subordinata all'adesione sindacale. Ciò vale ad esempio per il servizio vertenze, dove l'iscrizione al sindacato costituisce un prerequisito del mandato di rappresentanza legale. Altri servizi non sono riservati agli iscritti ma chi è in possesso della tessera sindacale dispone di agevolazioni (sconti, gratuità). Infine, nel caso soprattutto dei servizi derivanti dalla bilateralità o dalla contrattazione integrativa (welfare contrattuale, previdenza ecc.), la possibilità di beneficiare individualmente del bene è legata al fatto di appartenere al segmento occupazionale coperto da uno specifico ente bilaterale.

I servizi pesano in tutti i sistemi sindacali occidentali. Ciascun paese ha un modello suo proprio, strettamente intrecciato alla storia del sindacato e frutto delle evoluzioni maturate nell'ambito del lobbying e delle relazioni istituzionali del sindacato, prima che nel mercato. Il tratto comune più importante riguarda probabilmente la funzione di assistenza e tutela che, pur in forme diverse, il sindacato esercita pressoché ovunque nei diversi paesi occidentali. In Italia, l'attività di assistenza e tutela è gestita dal patronato ed è mirata al conseguimento di prestazioni previdenziali, sanitarie e di carattere socio-assistenziale, incluse quelle in materia di emigrazione e immigrazione. Per legge, l'attività del patronato è rivolta a tutti i cittadini. Ed è qui probabilmente il tratto originale e distintivo del sistema italiano. Negli altri paesi infatti – Belgio, Francia, Regno Unito, Germania, Svezia e Usa – i servizi di assistenza e tutela, e più in generale i servizi a fruizione individuale, sono tendenzialmente riservati agli iscritti.

Ma quali sono questi servizi? In tutti i paesi sopra citati il sindacato esercita una funzione di assistenza e tutela del lavoratore riguardo alle questioni e alle controversie in ambito lavorativo, compresa l'assistenza giuridica nei confronti della controparte datoriale (in Italia assicurata dall'ufficio vertenze). Nei paesi europei il sindacato estende la sua funzione di tutela del lavoratore alle possibili controversie con gli enti di protezione sociale. Questi ruoli vengono esercitati in forme diverse: in Francia, ad esempio, il sindacato è parte costitutiva dell'organo di risoluzione delle vertenze, sia quelle che riguardano lavoratore e datore di lavoro, sia quelle che riguardano lavoratore ed enti del sistema di welfare. La funzione di tutela giuridica dei lavoratori iscritti è estesa in alcuni paesi – Belgio, Regno Unito – ad aspetti che riguardano fisco, contratti di locazione, sinistri, questioni testamentarie ecc. Nel

Regno Unito i servizi di tutela giuridica coprono anche i famigliari del lavoratore iscritto al sindacato.

L'offerta e il ruolo del sindacato come agente del welfare si rafforza notevolmente laddove esso partecipa direttamente alla gestione ed erogazione dei sussidi di disoccupazione. È il caso ad esempio di Belgio e Svezia. In questi casi, la scelta di adesione al sindacato – e il relativo costo – si configura innanzitutto in termini di investimento assicurativo, contro il rischio associato alla perdita del lavoro e del reddito. La partecipazione diretta del sindacato al sistema di protezione sociale implica peraltro un maggior ruolo dello stesso nell'ambito delle politiche attive del lavoro (orientamento, incrocio domanda offerta di lavoro, supporto alla riqualificazione delle competenze) in una logica di corresponsabilizzazione. Ancora, abbastanza diffuso è il ruolo del sindacato nell'ambito dei servizi di previdenza complementare, con forme che vanno dalla gestione diretta in via esclusiva di fondi e assicurazioni (è il caso della Svezia) alla partecipazione a istituti previdenziali e assicurativi di natura integrativa (Regno Unito, Belgio). In Belgio e Stati Uniti il sistema di offerta sindacale ricomprende il versante sanitario, tramite forme assicurative. Il sistema di offerta di servizi dei sindacati si estende poi in numerosi paesi a ricoprire servizi meno centrali nel *welfare to work* e più aperti alla concorrenza di mercato. Questa tipologia di servizi assume comunque ovunque un carattere accessorio, di completamento dell'offerta.

Fig. 3. – Ciclo di vita dell'organizzazione sindacale ed evoluzione del sistema di offerta



Un modo per affrontare il tema dell'evoluzione dell'offerta è quello di stilizzare il ciclo di vita di un'organizzazione sindacale (figura 3): in una prima fase il sindacato conduce le cosiddette «battaglie per il riconoscimento» (Pizzorno, 1977), ricerca la legittimazione delle controparti e il suo sistema di offerta è limitato a beni di identità, pochi servizi, pochi beni collettivi di ti-

po contrattuale. Nella seconda fase, l'offerta di beni collettivi di tipo contrattuale e da «scambio politico» egemonizza il sistema di offerta sindacale in parallelo con il processo di istituzionalizzazione di un vero e proprio sistema di relazioni industriali. Nella terza fase, il declino del peso politico del sindacato viene compensato dalla capacità di offrire beni individuali indispensabili alle proprie *constituency*. Si pensi non solo al sindacato ma anche ad altre organizzazioni di rappresentanza degli interessi, la Coldiretti ad esempio. Negli anni d'oro della sua forza politica la Coldiretti eleggeva decine di parlamentari all'interno di una sua corrente nella Dc (la cosiddetta «Bonomiana») e larga parte delle funzioni pubbliche in agricoltura erano esercitate dalle Federconsorzi; oggi, declinata la sua capacità di influenza elettorale, la *mission* di Coldiretti ha subito un riorientamento lungo tre direttrici (di successo): la valorizzazione via servizi delle aziende agricole; il *lobbying* regionale, nazionale ed europeo; le alleanze sociali con i movimenti ambientalisti. Insomma, è davvero possibile *declinare crescendo* – e non è detto che si tratti di una iattura o una disgrazia, anzi dal punto di vista economico si tratta quasi sempre di un passaggio migliorativo, che attesta l'ingresso in una fase successiva del ciclo di vita associativo<sup>8</sup>. La difficoltà principale consiste, semmai, come per gli anziani, nel farsi una ragione dello scorrere del tempo.

### **3. Le iscrizioni al sindacato come calco del sistema di offerta**

Un altro modo attraverso cui guardare al sistema di offerta e alle sue evoluzioni è quello di metterlo in relazione ai mutamenti nel volume e nella composizione degli iscritti. La sindacalizzazione dei lavoratori dipendenti, raggiunto l'apice a fine anni settanta, declina costantemente negli ultimi trentacinque anni tranne, come vedremo, negli ultimissimi anni anche grazie al sistema di offerta che riesce a ben intercettare i lavoratori in difficoltà per la crisi economica. Ma dal punto di vista strettamente organizzativo contano

<sup>8</sup> In un territorio più vicino al sindacato un'analoga trasformazione ha riguardato le Acli: nonostante la loro ideologia associativa parli di centinaia di migliaia di iscritti le Acli ne hanno pochissimi, e potrebbero vivere benissimo anche senza, essendosi trasformate in una solidissima *holding* di «segretariato sociale» che ha come missione l'assistenza e la tutela dei cittadini, dei lavoratori e delle famiglie a reddito medio-basso, e che opera sul territorio nazionale attraverso un collaudato sistema di *franchising* territoriale.

anche i dati in valori assoluti. Dopo la rapida crescita degli anni settanta, gli iscritti ai tre sindacati confederali sono aumentati di quasi il 33 per cento nel corso degli ultimi trent'anni, passando dagli 8.800.000 circa del 1981 agli oltre 11.700.000 del 2011<sup>9</sup>. Come si vede dal grafico 2 (p. 186), il principale contributo alla crescita sindacale del periodo è stato fornito dai pensionati, che sono cresciuti costantemente sino al 2004, quando hanno subito una battuta d'arresto tramutatasi più recentemente (2008) in una tendenza alla decrescita. A fine periodo tuttavia i pensionati iscritti ammontano a quasi quattro volte quelli rilevati nei primi anni ottanta.

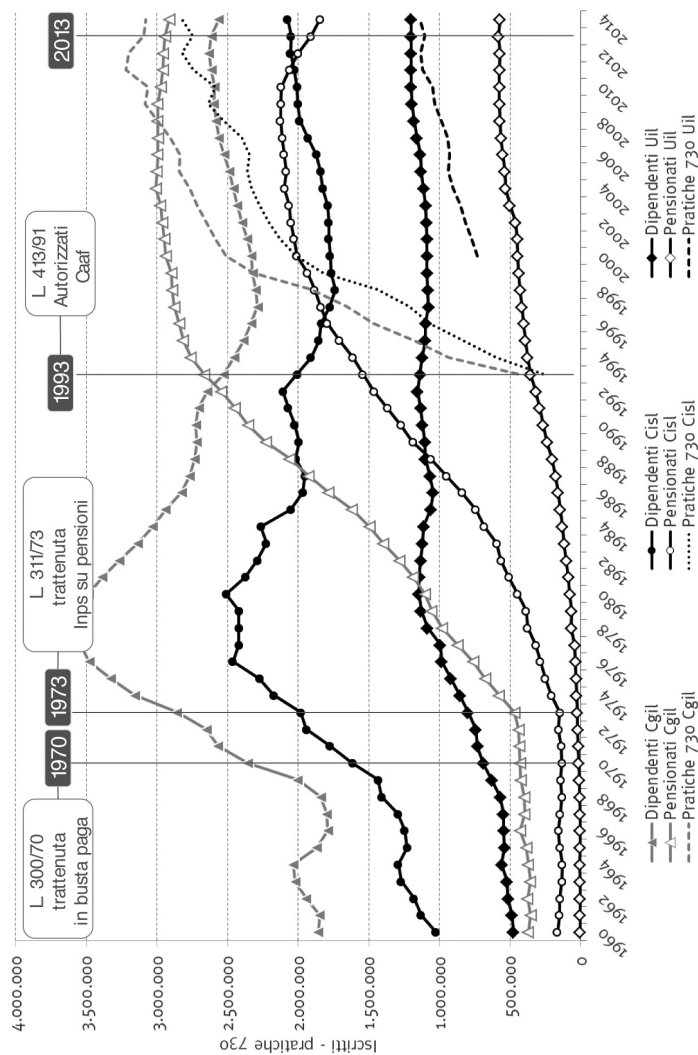
Negli stessi anni le adesioni dei lavoratori mostrano una traiettoria diversa e più articolata, in cui sono ravvisabili quattro fasi: 1) un primo periodo (1980-1986) contrassegnato da un sensibile calo delle iscrizioni; 2) una fase di sostanziale stabilità, che dura sino al 1992; 3) un ulteriore periodo di calo deciso, fino al 1998; 4) infine, dalla fine degli anni novanta, inizia una fase di ripresa, che si protrae fino ad oggi, complice anche la crisi, e che riporta i volumi di iscritti occupati ai livelli registrati alla fine degli anni ottanta, compensando *in toto* le perdite registrate negli anni novanta. Va ricordato che, contrariamente al postulato classico dei modelli economici della sindacalizzazione, secondo cui il tesseramento è pro-ciclico, la possibilità di offrire beni specifici ai lavoratori in difficoltà (l'autorizzazione alla cassa integrazione, l'assistenza alla mobilità, le vertenze in caso di licenziamento per motivi economici ecc.) fa sì che una parte del tesseramento dei lavoratori attivi del settore privato venga realizzato con maggiore facilità nei momenti di crisi economica.

Le dinamiche di lungo periodo degli attivi e dei pensionati hanno prodotto una sostanziale parità tra volume dei pensionati e degli attivi, situazione che si è protratta per quasi un decennio, dal 1998 al 2006. Più recentemente la flessione degli iscritti registrata tra i pensionati e la lieve crescita parallela della componente sindacale in età attiva fa registrare una nuova leggera prevalenza di quest'ultimo segmento. Soffermando l'attenzione sulla componente attiva, la ripresa degli iscritti che si riscontra a partire dal 1998 è dovuta soprattutto alla crescita dei dipendenti dei servizi, segnatamente del pubblico impiego e del commercio; la rimanente parte del terziario privato è invece stazionaria. Le dinamiche più recenti individuano delle diffe-

<sup>9</sup> Le elaborazioni sono state effettuate sui dati del tesseramento forniti dai dipartimenti organizzativi di Cgil, Cisl e Uil, che ringraziamo per la disponibilità e la collaborazione.

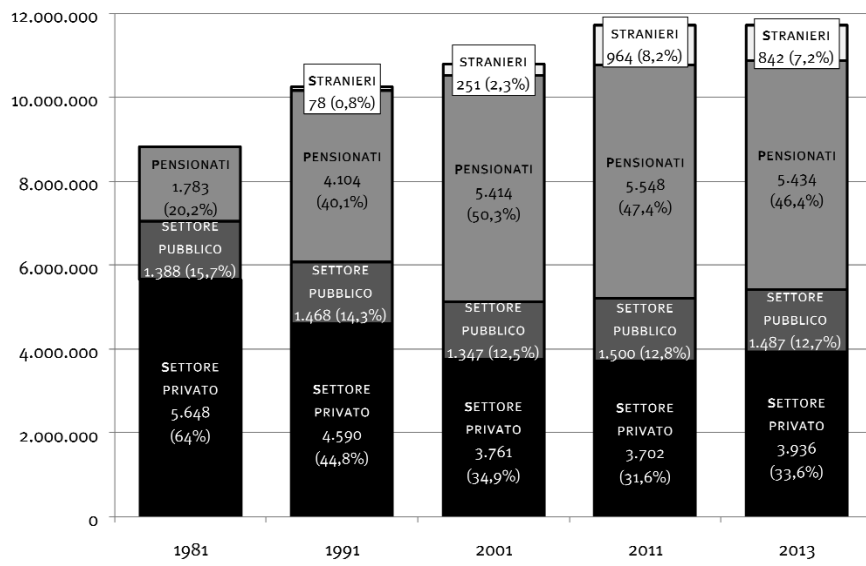


Graf. 1 – I tre «motori» della sindacalizzazione in Italia (Cgil, Cisl e Uil, 1961-2014, valori assoluti)



Fonte: nostre elaborazioni su Istat, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari; Romagnoli, 1980; Feltrin, 2005; banche dati iscritti Cgil, Cisl e Uil.

Graf. 2 – Composizione degli iscritti ai sindacati confederali (Cgil, Cisl e Uil, 1981-2013, valori in migliaia e in %)



Fonte: nostre elaborazioni su Istat, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari; Caritas, anni vari; Romagnoli, 1980; Feltrin, 2005; banche dati iscritti Cgil, Cisl e Uil.

renze tra i settori dei servizi trainanti la crescita: mentre infatti il pubblico impiego con il 2009 sembra raggiungere un assestamento in termini di iscritti, il commercio prosegue a tutt'oggi il trend positivo. L'industria, dopo la fase calante degli anni novanta, mostra anch'essa segni di ripresa, che si protraggono fino al 2009, senza tuttavia colmare le perdite subite in precedenza; l'esordio della crisi economica quindi segna l'avvio di un nuovo calo delle iscrizioni nel settore industriale. Anche in questo caso l'andamento complessivo è la risultante di due dinamiche diverse: da una parte la maniffatura che cala, dall'altra le costruzioni, in crescita fino al 2009.

Un ulteriore aspetto che va messo in luce per comprendere appieno le dinamiche sindacali degli ultimi anni riguarda gli immigrati: una delle componenti più significative che hanno contribuito alla crescita degli iscritti è rappresentata proprio dai lavoratori stranieri. La propensione all'adesione sindacale tra i lavoratori immigrati non è un fenomeno nuovo: al 1992 la stima dei tassi di sindacalizzazione di questa componente occupazionale for-

nisce un valore che si colloca di poco sotto il 30 per cento. Tuttavia è solo con la crescita delle presenze straniere sul territorio e nel mercato del lavoro nazionale che il fenomeno acquisisce visibilità statistica e peso sindacale (vedi grafico 2). Al 2011 gli iscritti immigrati incidono per oltre l'8 per cento sul complesso delle iscrizioni ai sindacati confederali<sup>10</sup>. Con quasi un milione di unità essi rappresentano il 18,5 per cento degli iscritti occupati e ben il 26 per cento degli iscritti nel settore privato<sup>11</sup>. Le adesioni al sindacato degli immigrati crescono con ritmi sostenuti, molto più elevati rispetto a quelli dei lavoratori locali. Non solo: la crescita della sindacalizzazione tra i lavoratori immigrati interviene in più casi, negli anni recenti, ad apporre un segno positivo al saldo d'iscrizioni annue, invertendo un dato che in assenza degli stranieri sarebbe risultato negativo.

L'analisi mostra dunque una situazione molto sfaccettata: l'andamento degli iscritti non è costante nel tempo, le traiettorie delle adesioni tra occupati e non occupati fino alla fine degli anni novanta sono opposte, il proselitismo conosce fortune alterne a seconda delle dimensioni di impresa, dei settori, delle aree del paese. Qualificata in questo modo, l'esperienza italiana ricalca, a suo modo, la dinamica tendenzialmente depressiva della sindacalizzazione che sta segnando quasi tutti i paesi occidentali. Lo scenario nazionale appare conforme alle tendenze europee sia nei suoi punti di forza (pubblico impiego, immigrati, pensionati) sia nei suoi punti di difficoltà (settore privato, nuovi rapporti di lavoro). La *performance* italiana è comparativamente più positiva grazie a una maggiore tenuta organizzativa, confermata dal permanere anche a fine periodo di tassi di sindacalizzazione superiori al 30 per cento, dalla vivacità dei servizi sindacali, dalla capillarità dell'insediamento territoriale, dalla solidità della struttura patrimoniale e degli equilibri finanziari. Seppur con qualche cautela, si può avanzare l'ipotesi che questa diversa tenuta organizzativa possa essere all'origine degli indizi di recupero delle iscrizioni ai sindacati negli anni a noi più vicini.

La netta diminuzione degli iscritti italiani nel settore privato rimane tuttavia impressionante: in trent'anni (1981-2013) sono scomparsi 1,7 milioni di associati nonostante i dipendenti del settore privato siano cre-

<sup>10</sup> In generale, le informazioni sugli iscritti immigrati sono di fonte sindacale diretta, a eccezione di alcuni dati desunti da Caritas (anni vari).

<sup>11</sup> L'ipotesi semplificata, qui proposta a fini analitici, è di considerare tutti gli iscritti immigrati come appartenenti al solo settore privato.

sciuti di quasi tre milioni. Il successo relativo del sindacato si spiega pertanto solo con la tenuta nel pubblico impiego, l'iscrizione di quasi 1 milione di immigrati – per lo più responsabili anche delle *performance* positive del commercio e delle costruzioni – e i 5,5 milioni di pensionati. La riduzione del bacino sindacale del lavoro dipendente si è accompagnata a una profonda ricomposizione dello stesso, che ha condotto i servizi pubblici e privati a detenere una posizione strategica per la sindacalizzazione. Gli andamenti degli iscritti tra gli occupati sono influenzati in primo luogo dai fenomeni di lungo periodo che hanno caratterizzato il mercato del lavoro: crisi, ristrutturazioni, declino di alcuni settori, delocalizzazioni ecc. Ma, mentre la spiegazione del declino sindacale nei comparti manifatturieri maturi sembra *in toto* riconducibile alle crisi occupazionali, i fattori che hanno contribuito alla ripresa delle iscrizioni ai sindacati in alcuni settori e alla loro stabilizzazione in altri sono più complessi da individuare e chiamano in causa spiegazioni di tipo diverso: ciò vale in particolare per settori quali l'istruzione e il credito, dove la crescita degli iscritti non è in alcun modo riconducibile alle dinamiche del mercato del lavoro.

Quali altri fattori chiamare in causa? Si può immaginare l'entrata in gioco di una «variabile organizzativa», in grado di garantire un presidio, più o meno efficace, delle trasformazioni del mercato del lavoro a livello di settori e territori. Sembra questa la spiegazione più semplice per dare conto dei casi del settore dell'istruzione e del settore del credito, in positivo, e dei casi dei trasporti, meccanici e dell'agro-industria, in negativo. Le medesime considerazioni possono essere riproposte, *mutatis mutandis*, a livello territoriale, perché non in tutte le regioni il trend degli iscritti può essere letto esclusivamente come effetto delle dinamiche occupazionali. La variabile organizzativa, infine, potrebbe spiegare almeno in parte le differenze nel livello e nella composizione degli iscritti alle tre organizzazioni.

Un terzo fuoco di attenzione si concentra sul ruolo svolto dalla variabile «servizi sindacali», in particolare quelli più recenti, come i Caaf (legge n. 413 del 1991, articolo 78). Mentre inizialmente gli iscritti costituivano il bacino principale di riferimento nell'attività dei Caaf sindacali, a partire dalla seconda metà degli anni novanta cresce la quota di utenti non tesserati che si rivolgono ai servizi fiscali sindacali. La crescente eterogeneità della clientela che entra nelle sedi sindacali per fruire di un servizio può costituire un'opportunità di contatto, finanche una nuova «porta di ingresso» per aderire all'organizzazione sindacale. Ciò soprattutto nei confronti di quella

parte di popolazione attiva che, lavorando in aziende non sindacalizzate, non viene normalmente intercettata dal sindacato. Per dare una dimensione di questo bacino, basti dire che a partire dal 2001 il volume di dichiarazioni 730 realizzate dai Caaf di Cgil e Cisl supera il numero di iscritti occupati delle due confederazioni e oltre il 40 per cento di queste riguarda lavoratori non iscritti al sindacato.

Una quarta variabile influente nell'aumento delle iscrizioni ai sindacati è una «variabile politico-welfarista». Dalla metà degli anni novanta si sono alternate al governo coalizioni eterogenee, ma tutte impegnate a ridurre la spesa pubblica e conseguentemente le politiche di *welfare* (pensioni, sanità, scuola, ammortizzatori sociali, mercato del lavoro ecc.). Ne è derivato un aumento della conflittualità sindacale, specie dopo il 2001. Con il secondo governo Berlusconi si assiste infatti a un'amplificazione dei conflitti, in particolare di quelli legati a cause esterne al rapporto di lavoro. Nel corso del 2002, ad esempio, si rilevano ben quattro scioperi di questo tipo, che interessano complessivamente 4.553.000 lavoratori, per un totale di 27.921.000 ore lavorative perse: per rintracciare scioperi di questo tipo, paragonabili per dimensioni e durata, è necessario ritornare indietro di oltre un decennio, fino al 1990. L'accresciuta conflittualità politico-sindacale non può essere interpretata di per sé come causa diretta della crescita di iscritti alle confederazioni sindacali, ma segnala, piuttosto, un clima generale di maggiore preoccupazione per le politiche pubbliche governative, in particolare sui temi del *welfare* e delle pensioni. Se le osservazioni svolte sono plausibili, l'azione confederale di contrasto alle politiche di riduzione della spesa e il timore di vedere ridotta l'area delle protezioni potrebbero aver agito da facilitatori delle azioni di proselitismo sindacale.

#### **4. I servizi nel sistema di offerta sindacale in Italia: una (prima) quantificazione**

Dalla descrizione delle tipologie di beni e servizi di cui alle pagine precedenti, emerge una specificità dei servizi di natura sindacale, quella di porsi al crocevia tra «Stato», «contratto» e «mercato». I beni offerti dalle organizzazioni sindacali originano direttamente o indirettamente da disposizioni normative, facilitazioni istituzionali, ottenute via lobbying, e volte ad agevolare

e regolare l'esercizio di ruolo nel sistema di welfare da parte del sindacato. Ma le facilitazioni istituzionali non agiscono soltanto sul versante dei servizi: alcune di esse costituiscono e hanno costituito storicamente meccanismi diretti di impulso alla sindacalizzazione.

Come già osservato in altre occasioni (Feltrin, 2005 e 2007), alla trattenuta in busta paga dei contributi sindacali, intervenuta con la legge n. 200 del 1970, si deve buona parte della crescita e del consolidamento del sindacato tra i lavoratori dipendenti. Analogo esito ha avuto la legge n. 311 del 1973, che ha introdotto la trattenuta dei contributi sindacali operata alla fonte dall'Inps, per i pensionati iscritti al sindacato. L'ultima facilitazione istituzionale di rilievo risale al 1993 e riguarda il versante dei servizi. Con l'autorizzazione dei Caaf sindacali, le organizzazioni dei lavoratori incamerano un nuovo ruolo istituzionale, che seppure non si traduce direttamente in adesioni, costituisce tuttavia una fonte importante di introiti e un canale differenziato di contatto con i cittadini, potenzialmente rilevante anche ai fini della sindacalizzazione e, più in generale, della risorsa consenso. Il ruolo attribuito al sindacato – o meglio, a organismi di diretta emanazione sindacale – nell'arena dell'assistenza fiscale costituisce una peculiarità tutta italiana, i cui numeri, come vedremo meglio in seguito, ne fanno il segmento di servizio sindacale maggiormente sviluppato. Più in generale, la configurazione dei servizi sindacali nell'esperienza nazionale assume, nel confronto con quella di altre realtà europee, una forte specificità, la cui evoluzione appare fortemente condizionata dal peso crescente assunto dalla componente dei pensionati negli ultimi decenni. Questa preponderanza spiega innanzitutto – in buona misura – l'anomalia del patrocinio sindacale nell'ambito dell'assistenza fiscale: un servizio a basso costo che, soprattutto nella fase iniziale, era destinato principalmente a supportare anziani e pensionati, privi di sostituto d'imposta, nelle pratiche di denuncia dei redditi e deduzione delle spese. Allo stesso modo, la funzione del patronato sindacale, che ha in Italia uno degli esempi più sviluppati e universalistici, è rivolta in buona misura a un target in uscita dal mercato del lavoro, e si esplica prevalentemente attraverso il supporto alla definizione delle pratiche di pensionamento. Il ruolo dei servizi sindacali (patronato, ufficio vertenze) assume inoltre un peso significativo in alcuni momenti critici della vita del lavoratore, connessi al rischio di disoccupazione e/o alla perdita di reddito. Sono questi soprattutto i casi in cui si accende una relazione diretta, volta alla tutela giuridica e/o all'espletamento delle pratiche di accesso all'indennità di disoccupazione.

Un capitolo a parte è quello che riguarda le strutture e i servizi della bilateralità, che intervengono con prestazioni – fondi sanitari integrativi, previdenza complementare, fondi professionali per la formazione continua, sostegno al reddito – centrali nella logica del *welfare to work*. L'arena della bilateralità ha costituito per decenni un pilastro secondario del welfare nazionale, fatta eccezione per l'esperienza del settore edile e per le pratiche maturate in ambito artigiano, limitatamente ad alcuni territori. Tuttavia negli anni recenti la bilateralità ha costituito un notevole terreno d'investimento – sia in termini di risorse che di produzione normativa. Questo tumultuoso interesse ha prodotto in pochi anni una proliferazione di soggetti e strumenti, operanti nei diversi ambiti di servizio, della cui entità e risultati è tuttavia difficile dare conto. L'assenza di un sistema di monitoraggio comune – condiviso quantomeno a livello artigiano – delle prestazioni costituisce un limite evidente, non solo rispetto a fini analitici o valutativi, quanto soprattutto riguardo alla capacità, da parte del sindacato e delle parti sociali, di dare visibilità e peso – anche politico – al welfare di natura contrattuale.

Di seguito si presentano alcuni dati, riferiti a servizi sindacali o a partecipazione sindacale, evidenziandone ove possibile traiettorie e criticità, con attenzione, da un lato, alle dinamiche di mercato, in un'ottica tesa a evidenziare limiti e opportunità dell'attore sindacale sul piano dell'acquisizione delle risorse – dal momento che i servizi rappresentano anche una fonte di finanziamento per il sindacato; dall'altro, agli aspetti connessi al welfare.

#### **4.1 I Caaf sindacali**

I Caaf (Centri autorizzati di assistenza fiscale) sono stati istituiti dall'art. 78 della legge 30 dicembre 1991 n. 413 e successive modifiche, in risposta a due ordini di esigenze mediate dall'amministrazione finanziaria: da un lato rendere puntuali, prevedibili e certificate le entrate derivanti dal lavoro dipendente; dall'altro combattere un'evasione fiscale particolarmente presente nel settore del lavoro autonomo e delle imprese. I criteri normativi e i requisiti richiesti per la costituzione di centri di assistenza fiscale hanno definito un corridoio privilegiato per le associazioni – sia datoriali sia di lavoratori dipendenti e pensionati – rispetto ai singoli professionisti che già operavano nel mercato. Le esigenze di assegnare le funzioni di assistenza fiscale a soggetti, da un lato, già interessati a ruoli di mediazione tra cittadini e imprese e la pubblica amministrazione e, dall'altro, in grado di garantire una presen-

za capillare sul territorio hanno sicuramente comportato un vantaggio competitivo per le associazioni di categoria rispetto ai professionisti. Tuttavia il mercato dell'assistenza fiscale non può dirsi monopolistico in quanto i requisiti di garanzia richiesti dalla pubblica amministrazione per l'esercizio dell'attività si sono dimostrati nei fatti conseguibili anche da soggetti diversi dalle associazioni di rappresentanza così come inizialmente intese dalla norma. Di fatto il mercato ha interpretato la regola di accesso che richiedeva l'esistenza di un'associazione andando a costituire associazioni *ad hoc* per l'ottenimento della qualifica di Caaf. Professionisti, commercialisti, ragionieri commercialisti, consulenti del lavoro, formalmente esclusi da tale mercato hanno potuto, costituendo dei Caaf in rappresentanza di sostituti di imposta, mantenere un ruolo di assoluto rilievo. Da questo punto di vista, la recente introduzione, con il decreto legge del 30 settembre 2005, n. 203, della possibilità per i dottori commercialisti, gli esperti contabili e i consulenti del lavoro di poter esercitare l'assistenza fiscale con l'invio telematico e l'apposizione del visto di conformità è in realtà intervenuta in un mercato che si era già organizzato e strutturato di fatto includendoli.

La legge n. 413 del 1991 inserisce i Caaf nell'ambito della gestione dei servizi di assistenza fiscale rivolti a lavoratori subordinati e pensionati. Sotto questo profilo i Caaf sono chiamati a prestare la loro opera in affiancamento ai sostituti di imposta. Oltre al supporto alla compilazione e alla trasmissione della denuncia dei redditi (730; Modello Unico) e alle dichiarazioni di successione, le attività attualmente svolte dai Caaf si estendono ad altri ambiti, governati da convenzioni con gli enti previdenziali, tra cui: il calcolo di Ise e Isee, che sono degli indicatori della situazione economica delle famiglie, richiesti al cittadino in ordine alla fruizione di prestazioni sociali quali ad esempio assegni famigliari e agevolazioni tariffarie su servizi; la dichiarazione reddituale Red, acquisizione dei dati reddituali dei soggetti beneficiari di prestazioni previdenziali e/o assistenziali erogate dall'Inps e collegate al reddito dei beneficiari stessi e dei loro familiari; altre attività in convenzione con gli enti previdenziali (dichiarazioni sostitutive Inciv-As-Ps; convenzione per le dichiarazioni presentate dai pensionati ai fini del riconoscimento del diritto alle detrazioni di imposta).

Questo segmento di servizio si può considerare un mercato maturo, che ha attraversato più fasi e tuttavia permane una fonte di introiti di tutto rilievo per i sindacati. L'interesse di questo caso sta anche nel suo porsi al crocevia tra «Stato» e «mercato», sottoposto in quanto tale da un lato ai benefici



(ma anche ai rischi) delle modifiche normative e istituzionali, dall'altro alle dinamiche competitive. Le fasi di sviluppo di questo segmento di servizi, connesso *in primis* alla compilazione delle pratiche di denuncia dei redditi, sono a questo proposito significative: nel primo periodo, dalla costituzione all'incirca fino al 2000, questo mercato è cresciuto con tassi di variazione a due cifre ed era dominato dalle strutture sindacali e associative. Successivamente l'espansione del mercato prosegue, pur attestandosi su ritmi più contenuti, mentre entrano nel sistema di offerta nuovi *competitor*, che erodono progressivamente le quote di mercato dei Caaf sindacali. Al 2013, con quasi 7 milioni di pratiche, i Caaf del sindacato confederale valgono il 38,6 per cento delle pratiche assistite (costituivano il 41,9 per cento del mercato solo nel 2011). In calo non è soltanto la quota di mercato, ma anche il numero assoluto di pratiche elaborate, in un mercato che invece continua a espandersi e che oggi, con oltre 18 milioni di unità, interessa il 36,8 per cento dei cittadini maggiorenni.

*Tab. 1 – Numero di pratiche 730, Isee, Red e relative quote di mercato per soggetto promotore (2013, valori in migliaia e in %)*

CAAF	NUMERO PRATICHE (X 1.000)			QUOTE DI MERCATO (%)		
	730	ISEE	RED	730	ISEE	RED
CAAF CGIL	3.096	943	741	17,2	15,8	22,3
CAAF CISL	2.745	860	570	15,3	14,4	17,2
CAAF UIL	1.107	420	178	6,2	7,0	5,3
TOTALE CAAF SINDACATI CONFEDERALI	6.948	2.222	1.489	38,6	37,2	44,8
CAAF ACLI + MCL	1.743	556	326	9,7	9,3	9,8
ALTRI CAAF	9.291	3.199	1.508	51,7	53,5	45,4
TOTALE COMPLESSIVO	17.982	5.977	3.322	100,0	100,0	100,0

*Fonte:* ministero dell'Economia e delle Finanze, dipartimento per le Politiche fiscali, anni vari.

Nell'ambito dei Caaf sindacali analoghe dinamiche si riscontrano nella gestione delle pratiche Isee (37,2 per cento del mercato) e delle pratiche Red (44,8 per cento del mercato), come si può osservare nella tabella 1. Al di là dei numeri, il caso dei Caaf è di interesse anche per un altro motivo, ovvero

per l'evoluzione delle strategie che hanno accompagnato lo sviluppo del servizio, tipiche appunto di un servizio maturo. Sotto questo profilo si evidenzia l'assunzione, da parte degli organismi di emanazione sindacale, di una logica di mercato *tout court*, resa possibile solo dall'autonomia funzionale delle società di servizio rispetto al soggetto sindacale. Tale strategia si è declinata attraverso: 1) obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi e promozione; 2) tentativi di ampliamento dei servizi secondo logiche di economia di scopo (ad es. visure catastali, contratti di affitto, pratiche di successione, compilazione dei bollettini Ici, contratti per colf e badanti); 3) valorizzazione del capitale di esperienze e competenze nei confronti delle strutture sindacali, proponendosi come soggetto qualificato, per capacità tecniche e infrastrutture, a gestire grandi masse di dati; 4) ricerca di sinergie con gli altri servizi nell'uso delle sedi, nella promozione, nella gestione del personale, nella formazione.

#### **4.2 I patronati sindacali**

Riconosciuti nelle loro funzioni con decreto legislativo nel lontano 1947<sup>12</sup>, i patronati sono istituti preposti a svolgere assistenza e tutela in favore dei lavoratori, dei pensionati e di tutti i cittadini presenti sul territorio dello Stato. Più nello specifico il ruolo di tutela svolto dai patronati è mirato al conseguimento di prestazioni previdenziali, sanitarie e di carattere socio-assistenziale, incluse quelle in materia di emigrazione e immigrazione. In altri termini essi affiancano l'istituzione pubblica – enti previdenziali – supportando i cittadini nello svolgimento delle pratiche per l'accesso alle prestazioni. Il servizio è reso ai cittadini a titolo gratuito. L'attività svolta dai patronati è finanziata attraverso uno specifico fondo alimentato dai contributi dei lavoratori dipendenti, che attualmente vale lo 0,226 per cento dei contributi previdenziali complessivi. Allocato presso il ministero del Lavoro, tale fondo è ripartito pro quota tra i patronati, in base all'attività svolta, verificata dal ministero del Lavoro attraverso i propri ispettori. Va specificato che non tutti i servizi erogati dai patronati sono ammessi al finanziamento, il quale viene erogato tramite un sistema «a punteggio». Un apposito decreto ministeriale (d.m. n. 193 del 2008) dispone la tipologia di pratiche ammesse al finanziamento e il numero di «punti» conseguibili per ciascuna di esse. Va inoltre specificato che, sebbene non tutte le pratiche siano utili ai fini del finanziamento ministeriale, i pa-

<sup>12</sup> Successivamente riformati con la legge n. 152/2001.

*Tab. 2 – Numero pratiche aperte dai patronati Cgil, Cisl e Uil, complessive e «finanziabili» (Italia, 2005-2012, valori assoluti e percentuali)*

	INCA CGIL			INAS CISL			ITAL UIL		
	N. PRATICHE APERTE	DI CUI FINANZIABILI		N. PRATICHE APERTE	DI CUI FINANZIABILI		N. PRATICHE APERTE	DI CUI FINANZIABILI	
		V.A.	QUOTA %		V.A.	QUOTA %		V.A.	QUOTA %
2005	1.279.999	379.964	30	788.395	296.639	38	N.D.	N.D.	N.D.
2006	1.336.044	391.310	29	811.278	258.504	32	N.D.	N.D.	N.D.
2007	1.524.773	411.069	27	1.044.096	306.049	29	N.D.	N.D.	N.D.
2008	1.514.318	378.338	25	1.069.166	294.841	28	N.D.	N.D.	N.D.
2009	1.741.909	N.D.	N.D.	1.095.282	445.862	41	404.744	N.D.	N.D.
2010	1.978.606	879.758	44	1.223.963	549.393	45	477.051	236.466	50
2011	2.264.533	848.777	37	1.434.119	553.468	39	562.078	N.D.	N.D.
2012	2.335.754	761.986	33	1.491.723	548.676	37	684.442	253.069	37

*Fonte:* nostre elaborazioni su Inca-Cgil, anni vari; Inas-Cisl, anni vari; Ital-Uil, anni vari.

tronati sono tenuti a prestare assistenza gratuita con riguardo a tutte le tipologie di prestazioni tabellate, in modo indiscriminato.

Passando ai dati, la dinamica complessiva vede un continuo e sostenuto incremento negli anni delle pratiche aperte dai patronati di natura sindacale. A fronte di tale crescita di operatività tuttavia, negli anni più recenti si assiste a una riduzione del numero e della quota di pratiche ammesse al finanziamento ministeriale. Tale dinamica (incremento del numero di pratiche complessive e riduzione del numero di pratiche riconosciute al finanziamento) è in buona misura dovuta da un lato all'esplosione delle prestazioni di sostegno al reddito (non finanziate), dall'altro al ridotto afflusso di pratiche pensionistiche (che costituiscono una quota importante delle pratiche finanziabili). Il segmento di attività è fortemente condizionato dalle disposizioni normative. Sotto questo profilo il dato su cui si porta l'attenzione è proprio quello che riguarda le pratiche pensionistiche. La sensibilità alle variazioni legislative è resa qui particolarmente evidente da un semplice dato: in soli due anni, tra il 2011 e il 2013, il numero delle pratiche (patrociate e non) subisce un calo del 21 per cento, passando da

409.400 a poco meno di 324mila. È chiara qui l'influenza della cd. legge Fornero, che posticipando l'età pensionabile, ha ridotto, provvisoriamente, i contingenti in ingresso. In un mercato che cala, cresce di converso la quota di pratiche patrocinate, che passa dall'87 al 92 per cento, effetto anche questo probabilmente indotto dalle modifiche del sistema di calcolo, che introducono elementi di novità, ovvero di complessità, accrescendo di conseguenza il ricorso alle pratiche assistite. Nel complesso, tuttavia, in valore assoluto la nuova legge si traduce in un calo di entrate per i patronati: le pratiche patrocinate al 2013 sono infatti 298mila a fronte delle quasi 357mila del 2011.

### ***4.3 Le vertenze e le procedure concorsuali***

Il servizio vertenze assiste il lavoratore in tutte quelle problematiche che riguardano il rapporto di lavoro – con particolare riguardo al rispetto dei vincoli contrattuali – o che intervengono a seguito della cessazione dello stesso (licenziamento; procedure concorsuali). La disponibilità di un dato soltanto parziale sulle vertenze e sulle procedure concorsuali – riferito alla sola Cisl<sup>13</sup> – non consente di trarre generalizzazioni, ma aiuta comunque a stabilire il valore di questa specifica tipologia di servizio nell'assetto complessivo dell'offerta sindacale e a tratteggiarne alcune dinamiche.

Al 2014 la Cisl ha gestito oltre 79mila vertenze (a tutela di poco meno di 104mila lavoratori) e 17mila procedure concorsuali (oltre 94mila i lavoratori coinvolti). Per dare una dimensione della mole di attività si evidenzia come le pratiche per accesso alla pensione gestite dal patronato Cisl (al 2013) siano state circa 52.500: questo dato rende chiara la diversa portata del tema vertenzialità – anche da un punto di vista meramente quantitativo – che interessa nel complesso un numero di lavoratori quattro volte superiore. Nello specifico, il trend evidenzia una sostanziale stabilità del numero di lavoratori interessati dalle vertenze e una crescita esponenziale dei lavoratori esposti a procedure concorsuali (nel 2011 erano poco più di 40mila quelli assistiti da Cisl, meno della metà di quelli registrati nel 2014). Il servizio vertenze costituisce un canale importante di adesione al sindacato, se si considera che a tale servizio si rivolgono per il 46 per cento lavoratori non ancora iscritti al sindacato e che l'iscrizione costituisce pre-requisito di legge all'esercizio del mandato di tutela giuridica. Non a caso questo servizio è a-

<sup>13</sup> Fonte: Cisl, Coordinamento nazionale uffici vertenze (2014).

limentato in buona misura da categorie quali il commercio (Fisascat), in forte crescita sindacale negli ultimi anni, che costituisce il 41 per cento dei lavoratori in vertenza (e il 18,8 per cento di quelli coinvolti in procedure concorsuali). Un altro dato di interesse, con riferimento al valore economico di questa attività – sul versante degli associati –, è quello che riguarda gli importi recuperati ai lavoratori nell'anno in questione, complessivamente pari a 515 milioni di euro, di cui 348 in riferimento alle procedure concorsuali e 167 nell'ambito delle vertenze. Considerando che all'incirca i due terzi delle vertenze hanno come causale il recupero crediti (per il resto si tratta per lo più di opposizione ai licenziamenti) e ipotizzando una durata media delle cause di due anni si può stimare, molto indicativamente, una somma *pro capite* sui duemila euro per le vertenze e sui seimila euro per le procedure concorsuali.

#### ***4.4 Le strutture e i servizi della bilateralità***

La contrattazione collettiva può determinare la costituzione di organismi bilaterali che, terzi rispetto alle parti sociali costitutive e da queste gestiti pariteticamente, sono finalizzati a erogare a lavoratori e datori di lavoro servizi e prestazioni. Essi formano, nel loro complesso, un sistema organizzato di welfare contrattuale. Tali organismi sono alimentati dalla contribuzione degli aderenti (datori di lavoro e lavoratori). Gli organismi bilaterali hanno dunque origine contrattuale, ma sono anche riconosciuti e regolati dalla normativa, se perseguono e gestiscono funzioni che rispondono a un interesse pubblico, quali la formazione continua, la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, la certificazione della regolarità contributiva, l'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, l'assistenza socio-sanitaria integrativa, la previdenza complementare. La legge n. 92/2012 dispone anche l'obbligo di costituire fondi (non organismi) bilaterali, secondo disposizioni cogenti, per allargare lo spettro degli ammortizzatori sociali attraverso la fonte contrattuale e il contributo privato.

Rispetto allo scopo che perseguono, gli organismi bilaterali, anche se accomunati dalla loro origine negoziale, possono essere distinti in due macrotipologie: «multiscopo» e «monoscopo». Gli organismi bilaterali «monoscopo», in linea generale circoscrivono il loro campo d'azione a uno specifico scopo e ambito di intervento; sono, quasi sempre, soggetti al controllo e alla vigilanza delle istituzioni che demandano loro lo svolgimento di funzioni con finalità pubbliche. I «multiscopo», in netta preva-

lenza, erogano prestazioni mutualistiche che si collocano nel solco storico di una tradizione consolidata. Rientrano tra i monoscopo: i fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua; gli organismi paritetici per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; i fondi pensione negoziali, nell'ambito della previdenza complementare; i fondi sanitari e socio-sanitari integrativi di natura contrattuale. Rientrano tra i multiscopo gli enti bilaterali settoriali, soggetti giuridici paritetici non sottoposti a controllo istituzionale. Gli enti bilaterali costituiscono un universo estremamente frammentato, in relazione a settori e assi contrattuali. Il primo censimento nazionale degli enti bilaterali conta, ad aprile 2013, 29 enti bilaterali nazionali e 386 enti bilaterali territoriali, afferenti ai nazionali di riferimento<sup>14</sup>. Di seguito si forniscono alcuni dati limitatamente agli ambiti di maggiore sviluppo dello strumento della bilateralità.

#### ***4.5 Le Casse edili e gli enti bilaterali dell'artigianato***

Articolato a livello provinciale e regionale, il sistema bilaterale dell'edilizia è costituito da 119 Casse edili ed edilcasse. Al 2011 vi aderivano 165mila imprese e 850mila lavoratori. I contributi versati dalle imprese ammontavano a due miliardi di euro<sup>15</sup> e sono utilizzati per l'erogazione di prestazioni a carattere previdenziale, assistenziale e mutualistico. Il sistema degli enti bilaterali dell'artigianato è costituito da 21 enti bilaterali territoriali (19 regioni + 2 province autonome) coordinati a livello centrale dall'Ebna (Ente bilaterale nazionale artigiano). Le macroaree comuni in cui si articola l'intervento degli enti bilaterali sono cinque: sostegno al reddito; formazione; salute e sicurezza; relazioni sindacali territoriali; monitoraggio del mercato del lavoro. A queste si aggiungono altre eventuali tipologie di intervento, definite e regolate a livello territoriale (mutuo soccorso, sostegno alle politiche attive). In tema di bilateralità artigiana l'Accordo interconfederale del 30 giugno 2010 è intervenuto a sancire il vincolo per tutte le imprese artigiane con dipendenti (a esclusione dei settori edile e autotrasporto), aderenti e non aderenti alle associazioni di categoria firmatarie degli accordi, di erogare i trattamenti previsti dalla bilateralità. Tali prestazioni sono definite come diritto contrattuale, esigibile pertanto da ogni singolo lavoratore. Questa clausola non implica l'obbligo di adesione dell'impresa all'ente bilaterale, ma la rende di fat-

<sup>14</sup> Vedi Italia Lavoro, 2014.

<sup>15</sup> *Idem.*

to l'unica scelta economicamente razionale, dal momento che l'alternativa (la monetizzazione diretta di questo diritto al lavoratore) risulta molto più onerosa per l'azienda.

#### ***4.6 I fondi interprofessionali per la formazione continua***

Previsti dalla legge n. 388 del 2000, i fondi paritetici interprofessionali sono dedicati alla formazione professionale dei lavoratori dipendenti. Ad adesione volontaria, le attività da essi erogate sono finanziate attraverso il contributo dello 0,30 per cento (calcolato sulla busta paga del lavoratore) che le imprese sono comunque tenute a versare mensilmente all'Inps. Al 2014 sono 18 i fondi interprofessionali, 11 dei quali vedono la partecipazione congiunta dei sindacati confederali tra le organizzazioni promotrici. Il bacino di adesione alla stessa data raccoglie il 69 per cento delle imprese private potenziali (in termini assoluti sono oltre 920mila), e l'83 per cento dei lavoratori privati (ossia oltre 9,6 milioni). Con la crisi economica la destinazione d'uso dei contributi è stata dirottata in parte a sostenere i pagamenti delle indennità per i lavoratori in cassa integrazione in deroga o in mobilità in deroga. Il fenomeno ha assunto una dimensione notevole nel 2013: nell'anno in questione il 42 per cento circa (328 milioni di euro dei circa 800 disponibili) delle risorse è stato destinato alle misure a contrasto della crisi. Tale percentuale non aveva mai superato il 20 per cento a partire dal 2009.

#### ***4.7 La previdenza complementare di natura contrattuale***

A fine 2014 erano oltre 6,5 milioni gli iscritti a qualche forma di previdenza complementare. Di questi, 1.944.304 (il 29,5 per cento) aderiscono a un fondo pensione di natura contrattuale (fondi pensione negoziali o «chiusi»). Il panorama della previdenza complementare a livello nazionale si caratterizza innanzitutto per una elevata frammentazione, dato che costituisce un'indubbia criticità sul piano welfaristico. La progressiva riduzione nel numero di fondi, tutt'ora in atto attraverso fusioni e accorpamenti, ha portato a una rilevante riduzione del loro numero: dai 719 del 2000 si è passati ai 496 del 2014, numero che tuttavia permane ancora incongruo rispetto alle esigenze di efficienza ed economia di scala connaturate al settore. I fondi di natura contrattuale sono 38, interessati solo in maniera limitata da processi di razionalizzazione (erano 42 al 2000). Rispetto al 2000, quando gli iscritti ammontavano a poco più di 1 milione 400mila, i ritmi di crescita delle a-

desioni sono stati molto sostenuti e hanno privilegiato in particolare la forma dei Pip, passati da poco più di 200mila aderenti a oltre 2 milioni 300mila. Diverso il trend di adesioni alle forme pensionistiche di natura contrattuale, che cresce fino al 2008 (all'indomani dell'avvio della riforma della previdenza complementare), superando i due milioni di adesioni, e intraprende da quell'anno un percorso di lieve ma continua decrescita.

Per quanto complessivamente in aumento, l'adesione alla previdenza complementare si mantiene bassa rispetto alle effettive esigenze di integrazione dei contributi a fini previdenziali definite dai mutati scenari normativi. Essa coinvolge solo il 24 per cento circa delle forze lavoro, con valori particolarmente limitati proprio nei segmenti di maggiore fabbisogno (15 per cento tra i lavoratori di età inferiore ai 35 anni) e a notevolissima distanza dagli standard ormai consolidatisi in altri paesi europei (Paesi Bassi, 90 per cento).

#### ***4.8 I fondi sanitari integrativi***

Anche la sanità integrativa costituisce un bacino in notevole espansione, caratterizzato da problemi di frammentazione analoghi a quelli che si riscontrano nel segmento della previdenza complementare. Al 2012 i 293 fondi (per l'89 per cento si tratta di fondi chiusi, di natura contrattuale) sono costituiti da 7 milioni di iscritti e 12 milioni di assistiti (alcuni fondi estendono infatti la copertura ai familiari dell'iscritto). Pur a fronte di questi numeri essi costituiscono tuttavia solo il 14 per cento della spesa sanitaria privata nazionale. Questo segmento viene indicato come uno dei bacini potenziali più fecondi sul piano del welfare integrativo aziendale, che, in base ad alcune indagini effettuate su lavoratori e datori di lavoro, sembra porsi ai vertici dei benefit desiderati e degli orientamenti.

### **5. Le dimensioni del sistema di offerta: una stima del fatturato e degli addetti**

Nell'arco di trent'anni sono calati gli iscritti e la militanza si è ridotta, pur continuando a esercitare un ruolo di primo piano nelle attività quotidiane delle organizzazioni sindacali. Anche le federazioni di categoria si sono afflosciate perdendo gran parte del loro *appeal politico*, con l'eccezione del caso anomalo rappresentato dalla Fiom. Eppure il sindacato come soggetto «di



*Tab. 3 – Stima degli occupati nelle strutture afferenti a Cgil, Cisl e Uil  
 (media 2013-2014, tempo pieno equivalenti,  
 somma di addetti politici, tecnici, staff, servizi)*

	CGIL	CISL	UIL	TOTALE
LIVELLO TERRITORIALE (CONFEDERAZIONI, CATEGORIE, SERVIZI, ASSOCIAZIONI)	10.200-12.000	7.200-8.000	2.500-3.400	19.900-23.400
LIVELLO REGIONALE (CONFEDERAZIONI, CATEGORIE, SERVIZI, ASSOCIAZIONI)	900-1.000	600-700	250-300	1.750-2.000
LIVELLO NAZIONALE (CONFEDERAZIONI, CATEGORIE, SERVIZI, ASSOCIAZIONI)	900-1.000	700-800	250-300	1.850-2.100
TOTALE OCCUPATI	12.000-14.000	8.500-9.500	3.000-4.000	23.500-27.500

*Fonte:* nostre stime su fonti interne a Cgil, Cisl e Uil.

mercato» ha avuto uno straordinario successo, riuscendo in qualche modo a convivere – un po' in penombra – con la *line* politica che ha come architrave i funzionari politici e le decine di migliaia di membri eletti negli organismi dirigenti a livello aziendale, territoriale, regionale e nazionale.

Guardiamo ai fatti<sup>16</sup>. Il sindacato italiano – inteso come somma delle tre confederazioni Cgil, Cisl, Uil – occupa direttamente intorno ai 23-27.000 addetti (tempo pieno equivalenti), una minoranza in ruoli politici, la maggioranza in ruoli tecnici, di staff, e nei servizi: si tratta quasi sicuramente di un numero stimato per difetto, ma che – con ogni probabilità – non è mai stato raggiunto prima in passato (vedi tabella 3). In un qualche momento degli ultimi vent'anni è avvenuto lo scambio di proporzioni tra il numero dei dipendenti «politici» e quelli «tecnici», ma il declino dei primi non deve fare velo al fatto che il complesso dei dipendenti è costantemente cresciuto. Se si pensa che quarant'anni fa Bruno Manghi (1977, p. 70) stimava in circa 8-9.000 le persone stipendiate dai tre sindacati confederali non si può non riconoscere il successo aziendale della «ditta», misurata dalla più che triplicazione degli addetti. Nell'economia del nostro discorso siamo costretti a parlare solo del personale stipendiato a tempo pieno o a tempo pieno equivalente, ma la «democrazia sindacale» (Harcourt, Wood, 2006) è fatta anche

<sup>16</sup> Non è questa la sede per descrivere tutte le fonti e i metodi di calcolo anche perché appesantirebbero un saggio fin troppo lungo. Rinviando a una futura pubblicazione il dettaglio delle note tecniche, si desidera ringraziare i numerosi dirigenti di Cgil, Cisl e Uil per la disponibilità dimostrata ad affrontare questioni ostiche e di difficile contabilizzazione.

Tab. 4 – Stima delle entrate dal tesseramento sindacale, dai Caaf sindacali e dai patronati sindacali (Cgil, Cisl e Uil, media 2013-2014, valori in milioni di euro)

ENTRATE DA:	CGIL (€)	CISL (€)	UIL (€)	TOTALE (€)
<b>TESSERAMENTO SINDACALE:</b>				
TESSERAMENTO ATTIVI	320-370	260-310	150-180	730-860
TESSERAMENTO PENSIONATI	150-180	90-120	30-40	270-340
ENTRATE COMPLESSIVE TESSERAMENTO	470-520	350-430	180-220	1.000-1.200
<b>CAAF SINDACALI:</b>				
CONTRIBUTI DAL MINISTERO FINANZE PER DICHIARAZIONI 730 E ALTRE PRATICHE	38-41	33-37	13-15	84-93
ENTRATE DA UTENTI ISCRITTI E NON ISCRITTI PER DICHIARAZIONI 730 E ALTRE PRATICHE	74-81	65-72	26-29	165-182
ENTRATE DA INPS PER DICHIARAZIONI ISEE, RED E ALTRE PRATICHE	19,6-21,6	16,6-18,4	7,0-8,0	43-48
ENTRATE COMPLESSIVE CAAF	131-144	115-127	47-52	292-323
<b>PATRONATI SINDACALI:</b>				
CONTRIBUTI DA INPS, INAIL E MINISTERO DEL LAVORO	100-110	70-75	30-35	200-220

Fonte: nostre stime su fonti interne a Cgil, Cisl e Uil; Inps, anni vari; Inca Cgil, anni vari; Inas Cisl, anni vari; Ital Uil, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari.

di centinaia di migliaia di delegati e di altrettanti membri eletti negli organismi direttivi delle federazioni di categoria e delle confederazioni, specie a livello aziendale e territoriale.

Se guardiamo alle entrate finanziarie, si possono stimare in quasi un miliardo di euro gli introiti dal tesseramento (tabella 4), circa 300 milioni quelli dai Caaf, 200 milioni dai patronati, 130 milioni circa dalla gestione delle vertenze individuali e collettive. Una stima ancora più grossolana riguarda la bilateralità (130-150 milioni), le quote di servizio (40-50 milioni), le altre entrate da attività varie (10-20 milioni). Se si vuole avere un'idea del fatturato complessivo dei tre sindacati confederali si può azzardare l'ipotesi che esso si aggiri intorno ai 2.000 milioni di euro (tabella 5). Anche in questo caso si tratta di un massimo storico, ancora più apprezzabile – ad esem-

Tab. 5 – Stima del fatturato relativo alle principali componenti del sistema di offerta di Cgil, Cisl e Uil (media 2013-2014, valori in milioni di euro)

COMPONENTI DEL SISTEMA DI OFFERTA (CGIL+CISL+UIL)	STIMA FATTURATO (MILIONI DI €)
1) TESSERAMENTO	1000-1200
2) CAAF	290-320
3) PATRONATI	200-220
4) UFFICI VERTENZE	130-140
5) BILATERALITÀ	130-150
6) QUOTE DI SERVIZIO CONTRATTUALE	40-50
7) ALTRE ENTRATE (SICUREZZA, CONSUMATORI ECC.)	10-20
TOTALE FATTURATO	1.800-2.100

Fonte: nostre stime su fonti interne a Cgil, Cisl e Uil; Inps, anni vari; Inca Cgil, anni vari; Inas Cisl, anni vari; Ital Uil, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari.

pio, da un eventuale e del tutto ipotetico acquirente – perché realizzato con un bassissimo livello di indebitamento, con stili di gestione amministrativa per lo più attenti al «conto economico», senza fare ricorso ad astruse ingegneria finanziarie, con un ottimo livello di patrimonializzazione vista la tradizione di acquistare appena possibile la maggior parte delle sedi.

Nel contempo i tassi di sindacalizzazione sono grossomodo stabili nel pubblico impiego, nei pensionati e nel settore del credito, in crescita nel terziario (immigrati e commercio, *in primis*), in netto calo nell'industria. Ne discende che gli apparati «politici» delle federazioni di categoria a livello territoriale si sono fortemente ridimensionati, con forti disequilibri provinciali dovuti al fatto che la diminuzione degli iscritti dipende anche dal ridimensionamento occupazionale di molti settori produttivi. Inoltre, la taglia minima di tesserati per garantire lo stipendio a un «politico» (tra i 500 e i 700 tesserati a seconda del settore) costituisce in moltissimi territori un'asticella troppo elevata da raggiungere. La combinazione di questi tre elementi sta producendo una profonda trasformazione della fisionomia organizzativa del sindacalismo italiano. In primo luogo, tutte e tre le confederazioni stanno procedendo a *mergers* di territorio, come si è detto in particolare la Cisl. In secondo luogo, l'idea di spostare il baricentro dell'azione sindacale su scala

territoriale impone un ridimensionamento dei livelli «politici» nazionali e regionali, sia per le confederazioni sia per le federazioni di categoria. Da ultimo, il problema più spinoso riguarda come dare rappresentazione adeguata a questo cambio di pelle del sindacalismo nel nostro paese.

## 6. Conclusioni

L'*ideologia* e la *retorica* sindacale, ma pure quella mediatica, sono tutte concentrate sul sindacato come «soggetto politico e contrattuale», ma la *pratica* sindacale, come concretamente incarnata nel sistema di offerta proposto ai lavoratori – in primo luogo da chi dal sindacato prende uno stipendio – è centrata sulla tutela individuale (e collettiva), sui servizi, e solo al terzo posto sull'attività contrattual/negoziale di settore e confederale. Insomma la medaglia sindacale ha due facce: la prima, quella del «soggetto politico e contrattuale», è davvero in declino, sia nella percezione dell'opinione pubblica sia nel riscontro offerto dagli indicatori quantitativi; la seconda faccia, quella delle attività di tutela e dei servizi svolti «a remunerazione», appare, almeno fino a oggi, in crescita, anche qui tanto nella percezione dell'opinione pubblica quanto nella fotografia degli indicatori quantitativi. Certo, anche su questo versante il sindacato si trova a far fronte a molteplici sfide, relative in particolare a tre variabili: a) le tecnologie informatiche/comunicative ad alto tasso di disintermediazione; b) la concorrenza di aziende private sul mercato dei servizi alle famiglie a reddito medio-basso; c) la maggiore efficienza della pubblica amministrazione che potrebbe diminuire il peso dei servizi adempimentali. Tuttavia si tratta di una competizione che i sindacati possono vincere o perdere a seconda delle strategie che adotteranno, non l'ineluttabile conseguenza di variabili strutturali.

Su questo punto vale la pena dire qualcosa in più. Come è stato osservato nel recente documento preparatorio per la Conferenza di organizzazione della Cisl (2015), le rivendicazioni sindacali e i contratti di lavoro hanno dato luogo, spesso non intenzionalmente, a una produzione ipertrofica di norme giuridiche in materia di lavoro: il diritto si è imposto sui «diritti», quasi una paradossale nemesi storica per chi come Trentin (2008) e la Cgil (1992) ne avevano fatto il baricentro della loro strategia sindacale. Che si parli di sicurezza o di ambiente di lavoro, di welfare o di mobbing, per ogni minimo dettaglio della vita lavorativa delle persone si osserva una sorta di «invasione»

dello strumento legislativo nella sfera delle garanzie e delle tutele un tempo sottoposte alla regolazione contrattuale. Si tratta di una conseguenza di lungo periodo del successo dell'azione sindacale del secolo scorso, tanto da poter affermare che i risultati prodotti attraverso l'esercizio della contrattazione hanno posto le premesse politiche e culturali per un più incisivo intervento normativo istituzionale in tutti gli aspetti della regolazione del rapporto di lavoro. Ma l'esigibilità giuridica dei «diritti» previsti dalla legislazione in materia di lavoro e di welfare spostata, per una parte rilevante, il baricentro degli interessi dei lavoratori e dei pensionati dall'area della contrattazione (sindacale) a quella della tutela (giuridica). La contrattazione collettiva, specie quella nazionale, si rattrappisce: la sua copertura aumenta fino a ricomprendere la quasi totalità dei lavoratori dipendenti ma è inversamente proporzionale all'intensità dei risultati. Mentre tutt'intorno continua a crescere la foresta di norme alimentata dalla «giuridicizzazione» di ogni angolo dei rapporti di lavoro<sup>17</sup>. Il sistema di offerta sindacale ne ha implicitamente preso atto, sviluppandosi con dimensioni sempre più vaste a ridosso della produzione normativa, come pure intercettando tutte le opportunità consentite dal *lobbying* governativo-parlamentare per garantirsi una posizione privilegiata di interlocuzione con le pubbliche amministrazioni. Una sintesi di questi processi viene tentata con la modellizzazione del ciclo di vita delle organizzazioni sindacali del nostro paese proposta nella figura 4.

Le direttrici del nuovo sviluppo sindacale hanno a che fare, da un lato, con il modo in cui il sindacato opera sul territorio; dall'altro, con il modo in cui il sindacato esercita il proprio ruolo nei luoghi di lavoro. Sul primo versante l'approccio basato sulla nuova centralità dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale modello con cui i sindacati si propongono di contribuire alla tutela e al benessere dei lavoratori nella terza fase del ciclo di vita delle organizzazioni sindacali (figura 3, a p. 182). Come si è visto, i tassi di sindacalizzazione dei paesi europei evidenziano come la rappresentatività del sindacato sia più forte laddove esso amplia la propria missione, estendendo il suo ruolo ai momenti, alle funzioni e ai servizi che regolano l'accesso al (ciò che viene prima) e l'uscita dal (il dopo) lavoro. La loro importanza è connessa al fatto di riguardare temi e momenti cruciali

<sup>17</sup> Rimane una lacuna: l'assenza di studi che spieghino in dettaglio il paradosso francese dove, nonostante i tassi di sindacalizzazione più bassi nel mondo occidentale (anche degli Usa), troviamo una delle legislazioni sul lavoro più «rigide» al mondo e un'analoga tutela delle prerogative sindacali.

Fig. 4 – Ipotesi di modellizzazione del ciclo di vita dell'organizzazione sindacale (1960-2020)

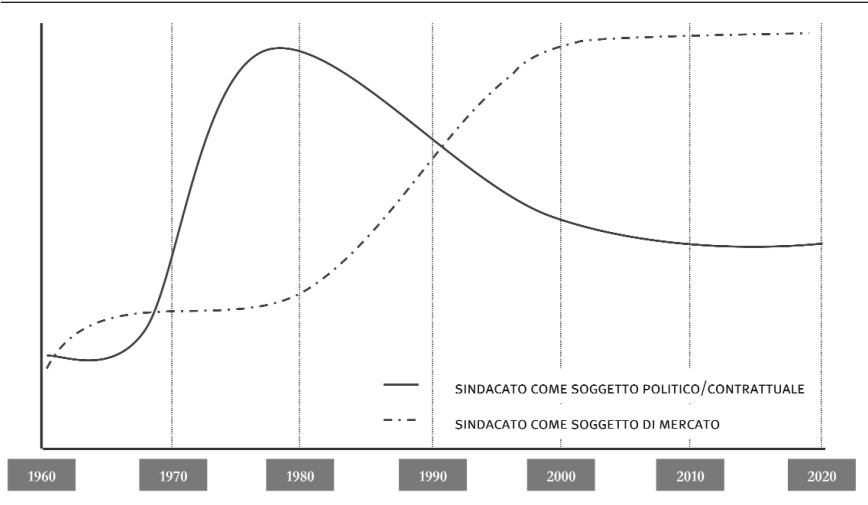
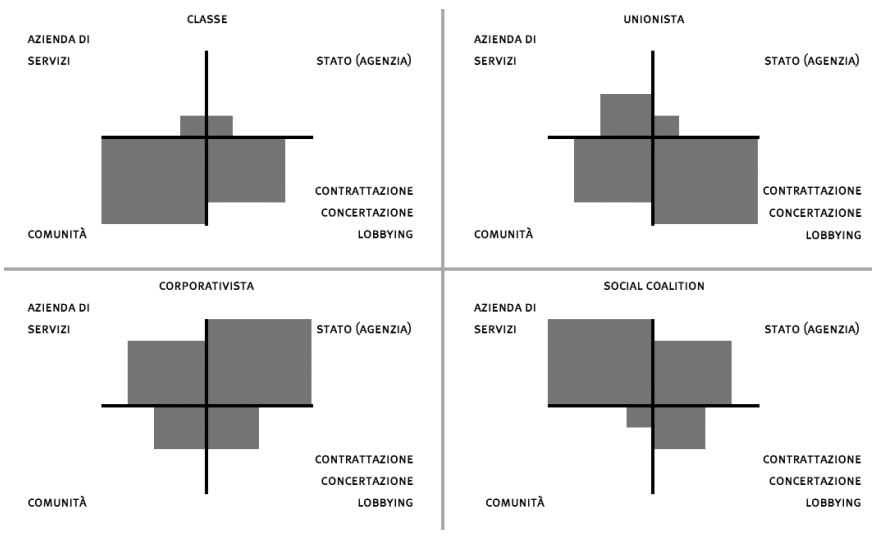


Fig. 5 – Modelli di equilibri organizzativi dei sindacati in prospettiva storica



nella vita di ogni lavoratore. Ma questo modello, se vuole essere coerente, prevede un *trade-off* ben preciso. In questo senso il modello svedese è paradigmatico (Steinmo, 2013). Alla base del suo successo vi è un chiaro scambio che sancisce la rinuncia, da parte del sindacato, a esercitare ruoli di contropotere sui luoghi di lavoro, in cambio di solide garanzie per quanto riguarda: a) la gestione del mercato del lavoro, le indennità di disoccupazione e la formazione professionale (sistema *ghent*); b) la politica dei redditi, regolata con la partecipazione del sindacato tramite stabili accordi concertativi; c) un welfare fortemente egualitario e redistributivo; d) la partecipazione alle scelte strategiche delle aziende.

Se nel caso svedese la rinuncia al conflitto interno ai luoghi di lavoro ha portato il sindacato a costruire il proprio ruolo quale soggetto quasi istituzionale del welfare, un po' ovunque nelle democrazie occidentali contemporanee l'approccio oppositivo che ha caratterizzato una lunga fase delle relazioni industriali mostra la corda: e a ben guardare si tratta di un approccio che sembra resistere più sul piano della strumentazione simbolica che nei fatti; nelle fabbriche e nelle aziende il lavoro quotidiano del sindacato non è più improntato alla contrapposizione e all'ostruzionismo ma alla collaborazione. Nella pratica quotidiana il delegato sindacale e l'operatore svolge in parte compiti e funzioni tipiche di un mediatore, di un facilitatore dei processi. Spesso un facilitatore di processi d'innovazione. Se dal piano reale ci spostiamo a quello simbolico, resiste una narrazione sindacale tutta giocata sul piano del conflitto e della contrapposizione, che non aiuta ad accelerare il processo di trasformazione in atto. Se vogliamo fare riferimento a un'altra esperienza sindacale, appare emblematico a questo proposito il discorso tenuto da Bob King, all'epoca presidente della United Auto Workers americana, a Detroit, il 2 agosto 2010: di fatto un manifesto della Uaw del XXI secolo, che sancisce con coraggio la svolta già intervenuta nell'organizzazione sindacale<sup>18</sup>. Nella rappresentazione raffigurata dal leader, il sindacato americano dell'auto «non è più avversario ma, al contrario, è e *vuole essere* primo partner dell'impresa», nei processi di innovazione e qualità. In un approccio che accetta in modo pieno e costruttivo i cambiamenti storici introdotti dalla globalizzazione dell'economia, la logica di azione sindacale è im-

<sup>18</sup> Si rinvia per una lettura integrale del testo del discorso a King, 2010. Per una valutazione (sorprendentemente) opposta alla nostra dell'azione di uno dei più interessati leader sindacali dell'inizio del XXI secolo si veda Leonardi, 2015; se possibile, ancora più critico è Sivini, 2013.

prontata innanzitutto alla *corresponsabilizzazione* nel processo di produzione e ha come referente diretto i cittadini-consumatori, nella consapevolezza che «l'unico percorso che conduce alla sicurezza del lavoro sta nella produzione di prodotti della massima qualità, sicurezza e durata al prezzo migliore». Un modo per descrivere i cambiamenti storici e i diversi equilibri nel sistema di offerta viene proposto nella figura 5, riprendendo il modello iniziale di figura 1 e provando a tipizzare quattro diversi modelli sindacali che si sono succeduti nel corso di questo secolo e mezzo di storia del sindacato.

Non è questa la sede per commentare in dettaglio la sequenza storica o le motivazioni della competizione tra i diversi modelli. Preme solo sottolineare una tematica cruciale relativa all'epoca contemporanea che ha a che fare con l'obsolescenza delle strumentazioni tecniche per la redistribuzione dei redditi. L'aumento delle diseguaglianze economiche in tutti i paesi occidentali trova una sua spiegazione anche nell'incapacità degli strumenti tradizionali inventati nel secolo scorso per correggere le proporzioni «naturali» di mercato tra rendite, profitti e salari (Cowen, 2015; Reich, 2015). Sotto questo profilo la contrattazione collettiva, tanto nel modello del sindacato unionista quanto nel modello del sindacato di classe, non era altro che un modo per redistribuire i redditi riequilibrando (in parte) le diseguaglianze sociali. Analogo discorso vale per la politica fiscale e per le politiche di *welfare* nelle infinite varianti del modello corporativista (Steinmo, 2013). Ma quando, come in questi anni, la contrattazione collettiva riesce a riequilibrare poco o nulla nella distribuzione dei redditi (Reich, 2015), il sistema delle relazioni industriali vacilla sotto i colpi inferti dalla svolta neoliberale (Accornero, 2013) e le politiche di bilancio riducono gli spazi di manovra fiscale e i *welfare* pubblici: in una situazione di così grave accumulo di criticità, come può l'azione sindacale migliorare la posizione economica dei lavoratori dipendenti, sua missione originaria? Secondo Fernie, Metcalf (2004) e un'intera scuola di pensiero anglo-americano, la soluzione passa attraverso la riscoperta della strategia delle *social coalitions* locali di rivitalizzazione dell'azione sindacale di base. Negli ultimi quindici anni questa ipotesi non sembra aver prodotto grandi risultati, anche perché non v'è chi non veda la distanza tra il problema (almeno) nazionale – le disuguaglianze di reddito – e il livello locale di azione sindacale che viene proposto. Reich (2015) solleva il problema di come costruire una coalizione sociale che riesca a esprimere una capacità politica a livello nazionale in grado di mettere in campo strumenti nuovi, non tra-



dizionali, di redistribuzione del reddito. In questa coalizioni c'è il sindacato, ma il suo ruolo è in parte diverso dal passato, per certi versi minore, per altri più politico e di *lobbying*, per molti versi ancora indefinito. Si tratta solo di una suggestione, ma pareva utile segnalare il rimescolamento che sta avvenendo nel quadrante «contrattazione, concertazione, *lobbying*» dell'ultimo modello stilizzato nella figura 5.

Volgiamo ora lo sguardo al futuro. Le trasformazioni alle quali abbiamo fatto cenno rappresentano altrettante sfide per le associazioni di rappresentanza in generale, e per il sindacato in particolare. La crisi del terreno elettivo dell'azione sindacale spinge a muoversi in più direzioni, che riguardano: 1) i baricentri dell'organizzazione sindacale, in modo da adattare al mutato contesto; 2) le relazioni industriali, ovvero il ruolo e la funzione del sindacato in azienda e sul territorio<sup>19</sup>; 3) l'erogazione di tutele e servizi – nuovi e consolidati – ai lavoratori. Si tratta di direttrici d'intervento che richiedono cambiamenti organizzativi importanti. Al contempo la dimensione organizzativa è a sua volta sottoposta a sfide e sollecitazioni. La situazione di crisi economica aggrava i vincoli di budget delle associazioni e spinge a riforme tendenti alla «sobrietà organizzativa», alla massima efficienza e quindi all'eliminazione delle spese inutili. Tale rigore è anche funzionale a una difesa della legittimità delle associazioni, che devono evitare di apparire di fronte all'opinione pubblica come parte della «casta» politica e dei suoi sprechi.

L'intervento organizzativo, imposto dalle sfide sopra richiamate, agisce su un duplice versante: da un lato, rafforzando quei principi di trasparenza e *accountability*, funzionali a rendere conto di quello che è e che fa davvero il sindacato, nell'insieme e nelle sue parti (Grandori, 2001; Panozzo, 1997); dall'altro, ponendosi l'obiettivo di adattare l'organizzazione all'ambiente in cui opera, in una logica di isomorfismo istituzionale, che richiede un rinnovato rinforzo dei livelli territoriali, ma anche un corrispettivo snellimento dei livelli nazionali e regionali. Sotto questo profilo non esiste un'ortodossia organizzativa fissata una volta per tutte, anzi, a seconda delle sfide da affrontare, i modelli organizzativi dovrebbero avere la necessaria flessibilità per adeguarsi alle nuove esigenze strategiche, tanto che il più delle volte la storia degli adeguamenti organizzativi mostra andamenti ciclici: si pensi ai diversi

<sup>19</sup> Sulle sfide che vengono sui luoghi di lavoro dalle politiche del personale *no-union* si rinvia a Gollan *et al.*, 2015; sulle strategie di nuova sindacalizzazione vedi Gospel, Wood, 2003; infine sugli adattamenti organizzativi vedi Kelly, Willman, 2004.

equilibri tra strutture territoriali e strutture verticali di più di un secolo di storia sindacale nazionale.

La revisione dell'architettura organizzativa sembra oggi procedere in buona misura in direzione opposta a quella realizzata negli anni successivi alla conferenza di Montesilvano del 1979, dalla quale si origina l'assetto che ancora oggi connota il sindacalismo confederale. Fu allora che prese avvio la «regionalizzazione» del sindacato, attuando un deciso rafforzamento delle strutture confederali a scapito di quelle territoriali e categoriali e concentrando molte funzioni sul livello nazionale. Si trattava di interventi coerenti con l'obiettivo di mettere ordine alla straordinaria crescita del sindacalismo nel decennio precedente e di mettere un freno alla dinamica rivendicativa che le confederazioni nazionali predicavano senza riuscire a mettere in pratica. Di qui la centralizzazione delle decisioni, più il rafforzamento dei poteri di controllo e governo del centro (confederale) sulla periferia e sulle categorie. Da questi assetti organizzativi trae origine la stagione della concertazione e dei negoziati istituzionali dei venticinque anni successivi.

Le dinamiche più recenti segnalano un mutamento di fase: la riduzione del peso della concertazione, specie a livello centrale, impone una rivisitazione del modello confederale e della sua pervasività. Per quanto riguarda il livello regionale, il declino della prospettiva federalista e la mancata istituzionalizzazione di un livello regionale di contrattazione spingono al ridimensionamento di questi livelli intermedi. Contemporaneamente cresce l'importanza dell'azione sindacale a livello di luogo di lavoro e di territorio. Queste tre tendenze sembrano indicare una fase storica nella quale si riduce il ruolo contrattuale del sindacato mentre emerge in primo piano il suo ruolo di erogatore di servizi ai cittadini-lavoratori e, forse, un suo ruolo politico neolaburista. Di quanto scritto in queste pagine poco si discute, esattamente come trentacinque anni fa dopo la pubblicazione della ricerca coordinata da Guido Romagnoli. Le conclusioni erano lapidarie e in corsivo: «Un'organizzazione che è abituata ad analizzarsi esclusivamente in quanto soggetto politico, e a non vedere quanta parte delle sue risorse organizzative e del suo lavoro quotidiano sia “oltre” la linea politica e non abbia con essa che scarsissimi rapporti, rischia di non riflettere su una parte decisiva di se stessa e quindi di trasformarsi, di crescere o diminuire, in modo non consapevole» (Carbognin, Castegnaro, 1980: vol. 1, p. 337). Come si dice dalle mie parti: parole sante!, potrebbero essere state scritte ieri.

Se il lento affievolirsi degli entusiasmi della fase della legittimazione e del riconoscimento può essere visto come l'evoluzione fisiologica di ogni formazione sociale, non si può in conclusione trascurare il diffuso e persistente sentimento di un «declino» del sindacato in apparato burocratico, efficiente nelle tutele e nei servizi ma privo di slancio ideale (Manghi, 1996). Per quanto questo giudizio venga spesso formulato dai protagonisti della stagione eroica, degli anni sessanta e settanta, si tratta di una valutazione ingenerosa. Va ricordato prima di tutto che il sindacato ha raggiunto e consolidato gli obiettivi fondamentali per i quali era nato. Inoltre, nel corso dei decenni, il sindacato è arrivato a scontrarsi con i limiti immanenti all'espansione delle rivendicazioni e del suo risvolto contrattuale. Del resto, appare interessante leggere la storia sindacale anche attraverso l'evoluzione architettonica delle sue sedi per rendersi conto dell'abisso di compiti e funzioni, ad esempio, tra le Camere del lavoro di ieri e quelle di oggi (Manesso, Tosi, 2009).

Mentre per le imprese il riconoscimento delle diverse fasi del ciclo di vita aziendale è relativamente agevole, non fosse altro perché messo in scena attraverso la drammaturgia dell'avvicendamento del *management*, nel caso delle associazioni – dove la gestione pragmatica della «ditta» deve convivere in modo credibile con l'enfasi sulle motivazioni ideali – il problema di come far «digerire» l'approdo alla maturità segue strade più accidentate, non di rado anche dolorose. Il lento processo di disincanto, finanche di «disamoramento», verso la prosaicità del sindacalismo vissuto finalmente come attività *normale* di tutela, assistenza e servizio ai lavoratori, alimenta di conseguenza un continuo mugugno sui bei tempi andati, un filo persistente di nostalgia e di rammarico per una storia che per molti sindacalisti avrebbe dovuto continuare lungo le antiche strade (Manghi, 2007).

L'interrogativo finale, che rimane senza risposta, si può proporre più o meno così: come si fa a tenere insieme in un'organizzazione di rappresentanza la vitalità degli ideali iniziali con la prosaicità di una gestione tanto efficiente quanto burocratica? Esiste un ragionevole compromesso che sappia sfuggire alla deriva delle prediche nostalgiche sui valori perduti, ma anche alla tentazione opposta del cinico realismo organizzativo che si adagia sui riconoscimenti materiali e di *status*? Si tratta di interrogativi per i sindacalisti di domani, ma se i dirigenti sindacali di oggi, invece di cercare affannosamente di inseguire la scena mediatica, con l'effetto di venire as-

similati in tutto e per tutto alla «casta», cercassero il modo di ridurre con trasparenza, attraverso gli strumenti di un' *accountability*, la distanza tra *quello che dicono di fare* e *quello che fanno*, forse, il loro lavoro sarebbe molto più apprezzato dalla loro base associativa e vissuto da loro stessi con maggiore orgoglio. Come mostrano i primi risultati del nostro lavoro, contrariamente a quanto sostenuto da molta stampa di parte<sup>20</sup>, i sindacati confederali non hanno nulla da temere da un rendiconto rigoroso delle loro attività, come ha riconosciuto Giuliano Amato (2012) quando venne incaricato dal governo dell'epoca di fare una ricognizione sui finanziamenti pubblici ai sindacati. Anzi, se l' *accountability* diventasse una prassi costante e non un modo come un altro di fare (vuota) «comunicazione», essa potrebbe costituire una leva non secondaria nell'aumentare la fiducia e il rispetto verso i sindacati, forse perfino per incentivarne l'adesione.

<sup>20</sup> Si vedano le inchieste sulle finanze sindacali degli ultimi mesi di *L'Espresso* e di *Il fatto quotidiano*, ma anche Livadiotti, 2008.

## Riferimenti bibliografici

- Accornero A. (2014), *Quel che rimane del lavoro*, in F. Pirro, *Navigazione a vista: flessibilità e relazioni industriali*, Milano, Università Bocconi Editore, pp. 7-29.
- Amato G. (2012), *Nota sul finanziamento diretto e indiretto del sindacato*, Roma, mimeo, anche in [http://www.camera.it/temiap/XVI\\_0439.pdf](http://www.camera.it/temiap/XVI_0439.pdf).
- Carbognin M., Castegnaro A. (1980), *Conclusioni. Il sindacato tra ideologia e pratica*, in G. Romagnoli (a cura di), *La sindacalizzazione tra ideologia e pratica*, Roma, Edizioni Lavoro, vol. 1, pp. 319-344.
- Caritas italiana (anni vari), *Rapporto sulle politiche contro la povertà in Italia*, Roma, s.i.p., anche in [www.caritasitaliana.it/home\\_page/area\\_stamp/00005994\\_Rapporto\\_2015\\_sulle\\_politiche\\_contro\\_la\\_poverta\\_in\\_Italia.html](http://www.caritasitaliana.it/home_page/area_stamp/00005994_Rapporto_2015_sulle_politiche_contro_la_poverta_in_Italia.html).
- Caritas italiana (anni vari), *Immigrazione. Dossier statistico*, Roma, Nuova Antarem.
- Carrieri D., Feltrin P. (2016), *Il sindacato e il nodo della rappresentanza* (titolo provvisorio), in corso di pubblicazione, Roma, Donzelli.
- Cgil (1992), *Sindacato dei diritti, etica della solidarietà. I documenti del XII Congresso della Cgil*, Roma, Ediesse.
- Cisl (2014), *Relazione delle attività del coordinamento nazionale uffici vertenze*, Roma, mimeo.
- Covip (2015, anni vari), *Relazione per l'anno 2014*, Roma, s.i.p, anche in [www.covip.it/wp-content/uploads/RelazioneAnnuale2014.pdf](http://www.covip.it/wp-content/uploads/RelazioneAnnuale2014.pdf).
- Cowen T. (2015), *La media non conta più. Ipermeritocrazia e futuro del lavoro*, Milano, Università Bocconi Editore.
- Di Vico D. (2015), *Così siamo entrati nella società post-sindacale*, in *Corriere della sera*, 27 settembre, p. 1 e ss.
- Ebbinghaus B., Visser J. (2000), *Trade Unions in Western Europe since 1945*, London, MacMillan.
- Feltrin P. (2005), *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Feltrin P. (2007), *La silenziosa ascesa di un diverso equilibrio*, in G. Baglioni, D. Papparella (a cura di), *Il futuro del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro, pp. 157-180.
- Feltrin P. (2010), *La sindacalizzazione nel 2010*, in M. Mascini (a cura di), *Annuario del lavoro 2010*, Roma, Edizioni Il Diario del lavoro, pp. 315-330.
- Feltrin P. (2014), *Oltre la retorica dei corpi intermedi: i costi sociali dell'associazionismo forte*, in *ItalianiEuropei*, n. 5, pp. 151-157.
- Feltrin P. (2015), *Il fenomeno dei servizi sindacali in Italia e in Europa*, relazione presentata al seminario Airsi, Roma, 5 marzo.

- Feltrin P., Maset S. (2007), *I servizi nei sindacati*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Feltrin P., Maset S. (2010), *Come resistere al declino. L'opzione dei servizi nei sindacati*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 177-210.
- Feltrin P., Zan S. (2014), *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci.
- Fernie S., Metcalf D. (2004, a cura di), *Trade Unions. Resurgence or Demise?*, London, Routledge.
- Gasparini G. (1978, a cura di), *Il sindacato come organizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Gollan P.J., Kaufman B.E., Taras D., Wilkinson A. (2015, a cura di), *Voice and Involvement at Work. Experience with No-Union Representation*, New York, Routledge.
- Gospel H., Wood S. (2003, a cura di), *Representing Workers. Trade Union Recognition and Membership in Britain*, London, Routledge.
- Grandori A. (2001, a cura di), *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Milano, Egea.
- Harcourt M., Wood G. (2006, a cura di), *Trade Unions and Democracy. Strategies and Perspectives*, New Brunswick, Transaction.
- Ichino P. (2005), *A cosa serve il sindacato. Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Mondadori.
- Inas Cisl (anni vari), *Bilancio sociale*, Roma, s.i.p., anche in [www.inas.it/contenuti.php?idcontenuti=1252](http://www.inas.it/contenuti.php?idcontenuti=1252).
- Inca Cgil (anni vari), *Bilancio sociale*, Roma, s.i.p., anche in [www.inca.it/bilanci-delleattivita.aspx](http://www.inca.it/bilanci-delleattivita.aspx).
- Inps (anni vari), *Rendiconti generali dell'anno*, Roma, s.i.p., anche in <http://www.inps.it/portale/default.aspx?sID=%3b0%3b6793%3b6794%3b&lastMenu=6794&iMenu=1&p4=2&bi=22&link=Rendiconti%20generali>.
- Isfol (anni vari), *Rapporto sulla formazione continua*, Roma, s.i.p., anche [www.isfol.it/primo-piano/pubblicato-il-XV-rapporto-sulla-formazione-continua](http://www.isfol.it/primo-piano/pubblicato-il-XV-rapporto-sulla-formazione-continua).
- Istat (anni vari), *Rilevazione sulle forze di lavoro-media annuale*, in [www.istat.it/it/archivio/159882](http://www.istat.it/it/archivio/159882).
- Ital Uil (anni vari), *Bilancio sociale*, Roma, s.i.p., anche in [www.italuil.it/jsp/sps/197/MenuSup/653/Pubblicazioni/656/Archivio\\_Bilancio\\_Sociale.jsp](http://www.italuil.it/jsp/sps/197/MenuSup/653/Pubblicazioni/656/Archivio_Bilancio_Sociale.jsp).
- Italia Lavoro (2014), *Gli enti bilaterali in Italia. Primo rapporto nazionale 2013*, L. Bovina (a cura di), Roma, s.i.p., anche in <http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/8c4822004359546bb7d9f79c2c123a81/Rapporto+Nazionale.pdf?MOD=AJPERES>.

- Leonardi S. (2005), *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato?*, Roma, Ediesse.
- Leonardi S. (2015), *Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 2, pp. 131-142.
- Livadiotti S. (2008), *L'altra casta*, Milano, Bompiani.
- Kelly J., Willman P. (2004, a cura di), *Union organization and activity*, London, Routledge.
- King B. (2010), *A UAW for the 21st Century*, intervento alla Conferenza del Center for automotive research, University of Michigan, Ann Arbor, 2 agosto (traduzione italiana in *Conquiste del lavoro*, 20 settembre 2010, p. 3).
- Manesso A., Tosi L. (2009), *Dai primi passi alla «città dei servizi». Un secolo della Cgil a Treviso attraverso la storia delle sedi*, Treviso, Istresco.
- Manghi B. (1977), *Declinare crescendo: note critiche dall'interno del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Manghi B. (1981), *Democrazia minima. Regole e costumi del nostro sindacalismo*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (1996), *Interno sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (2007), *L'organizzatore sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento per le Politiche fiscali (anni vari), *Attestazione dichiarazioni 730*, Roma, mimeo.
- Normann R. (1984), *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, Chichester, Wiley.
- Panozzo F. (1997), *L'economia delle istituzioni non profit. Il caso dell'organizzazione sindacale*, Padova, Cedam.
- Perulli P., Sabel C.F. (1996), *Gli enti bilaterali dopo l'inizio: tre approcci e una interpretazione operativa*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, pp. 27-39.
- Pizzorno A. (1977), *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in C. Crouch, A. Pizzorno (a cura di), *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacato e Stato dopo il '68*, Milano, Etas libri.
- Reich R. (2015), *Come salvare il capitalismo*, Roma, Fazi.
- Ricolfi L. (2015), *Il sindacato e quel prestigio perduto*, in *Il sole 24 ore*, 11 ottobre, p. 1.
- Romagnoli G. (1980, a cura di), *La sindacalizzazione tra ideologia e pratica*, 2 voll., Roma, Edizioni Lavoro.
- Schmitter, P.C., Streeck W. (1981), *The Organization of Business Interest. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, WZB Discussion Paper IIM/LMP/ 81/13, Köln.
- Sivini G. (2013), *Compagni di rendite. Marchionne e gli Agnelli*, Viterbo, Stampa alternativa.

- Steinmo S. (2013), *Governing as an Engineering Problem. The Political Economy of Swedish Success*, in A. Schafer, W. Streeck, *Politics in the Age of Austerity*, Cambridge, Cambridge Polity Press, pp. 84-107.
- Trentin B. (2008), *Lavoro e libertà. Scritti scelti*, a cura di Michele Magno, Roma, Ediesse.
- Zan S. (1992), *Logiche di azione organizzativa*, Roma, Carocci.
- Zan S. (2011), *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Roma, Carocci.



ABSTRACT

*In apparenza non sembra esserci alternativa al declino sindacale: calo degli iscritti, scarsa influenza politica, messa in discussione del peso della contrattazione nazionale di settore. Eppure, se prendiamo in considerazione le variabili organizzative, i sindacati italiani non sembrano così in difficoltà. Anzi, con ogni probabilità, registrano in questi anni il massimo storico di fatturato e di dipendenti. Il sindacato, come profetizzato da Bruno Manghi quarant'anni fa (1977), continua ancora oggi a «declinare crescendo». Nell'articolo vengono fornite evidenze empiriche originali per documentare tanto il declino della sindacalizzazione quanto l'ascesa di un nuovo e diverso «sistema di offerta» (Normann, 1984) che ha come baricentro i servizi individuali invece della contrattazione collettiva. In un'ottica di lungo periodo, viene di conseguenza avanzata un'interpretazione in termini di «ciclo di vita» del sistema di offerta sindacale contemporaneo, suggerendo una sua possibile adeguatezza e coerenza rispetto alla composizione della forza-lavoro, alle domande dei lavoratori, alle conseguenze in termini di «diritti» e di «diritto» che derivano dai successi dell'azione sindacale svolta nei decenni passati.*

THE TRADE UNION PHENOMENON IN THE CONTEMPORARY ITALY:  
«POLITICAL» FALL AND «MARKET» RISE

*There is apparently no way out of the decline of trade unionism: lower levels of trade union density, scant political influence, diminished relevance of national sectorial collective bargaining. However, if we take organisational variables into account, the Italian trade unions do not seem to face hard times. To the contrary, they are probably enjoying today their apex of all times in terms of revenue and employees. Trade unions, as foreseen forty years ago by the Italian scholar Bruno Manghi (1977), continue today to «decline while growing». This article provides original empirical evidence to show both the decline of trade unionism and the rise of a new and different «offering» (Normann, 1984) centred on individual services rather than on collective bargaining. In a long-term perspective, it is possible to interpret these developments as a «life cycle» of the offering of today's trade unions, and to see it as adequate and coherent in relation to the composition of the labour-force, the needs of workers, and the effects in terms of «rights» and «law» that ensued from the successes that trade unionism achieved in the past decades.*



OSSERVATORIO EUROPEO



# L'Ue del dopo-elezioni europee del 2014

Silvana Paruolo\*

## 1. Premessa

In un mondo che cambia, il destino dell'Europa è oggi messo a dura prova (tra l'altro) da crisi, conflitti che continuano a generare nuovi esodi forzati, di migranti e rifugiati, di portata biblica, e cambiamenti climatici che lasciano prevedere profughi anche ambientali. Molti sono quindi i problemi sul tappeto: la risposte Ue alle sfide internazionali (Isis ecc.), alle richieste del premier greco Tsipras – e alle rivendicazioni populiste di uscita dall'euro e dall'Ue –, ma anche la definizione di un Piano europeo straordinario di investimenti, l'opportunità di un rilancio della domanda interna e del potere d'acquisto, la ri-definizione di un'Europa anche sociale e dei diritti, se si decide di contrastare uno smantellamento graduale delle conquiste sociali europee.

Il Parlamento europeo, il 21 novembre 2013 (dopo una Comunicazione della Commissione), ha adottato – per segnalare la necessità di un'Europa sociale come argine ai danni economici, occupazionali e di prestazioni sociali prodotti dalla doppia morsa della grande crisi globale e delle politiche di *austerità* adottate nel continente europeo – una Risoluzione sulla dimensione sociale dell'Unione economica e monetaria, in cui invita il Consiglio dell'Ue a fissare «una base minima di protezione sociale dell'Unione, al fine di promuovere la convergenza verso l'alto e il progresso sociale». Nel 2014, la Ces, con il suo Manifesto per le elezioni del Parlamento europeo (volto a lanciare un appello ai salariati a votare), ribadendo il suo No all'austerità, ha chiesto: un rilancio dell'occupazione, un Protocollo di progresso sociale allegato ai Trattati, rispetto e promozione dei negoziati collettivi e dell'autonomia delle parti, lotta al lavoro precario, salute e sicurezza sul posto di lavoro, coesione e giustizia sociale, lotta alle discriminazioni, diritto alla previdenza, e maggiore solidarietà intergenerazionale. Un salario minimo europeo (posizione Cgil), un reddito minimo di cittadinanza (rivendicato da alcuni partiti populistici), «uno stesso salario per

\* Silvana Paruolo, esperta di politiche europee, Cgil nazionale, Area delle politiche europee e internazionali.

Il testo è stato chiuso l'8 ottobre 2015.

uno stesso lavoro nello stesso posto – e uno zoccolo europeo di diritti sociali» (J.C. Juncker)<sup>1</sup>, ammortizzatori sociali europei, un sussidio comune – europeo – di disoccupazione (Pier Carlo Padoan)<sup>2</sup>, una cittadinanza europea che conferisca un pieno diritto di trasferimento in altri paesi Ue (superare possibili problemi pensionistici ecc.): sono queste alcune delle proposte già sul tappeto, avanzate da chi rivendica un'Europa anche sociale, e più equa. Dopo un periodo di messa in concorrenza degli stessi sistemi sociali nazionali, si sta passando (tentando di passare) da un'armonizzazione dei diritti nazionali fondata su *standard* minimi (o massimi) e mutuo riconoscimento, a una regolamentazione uniforme di soglie di tutela?

Un cosa è certa, circa la questione di un reddito minimo, la maggior parte dei paesi europei (l'Italia e la Grecia ne sono prive) si è dotata di una politica in materia, già nel secondo dopoguerra: più recentemente questo genere di misura è stato esteso «i paesi dell'Europa centro-orientale, come misura di contrasto al forte aumento della povertà seguito al crollo dei precedenti regimi e “sotto l'impeto della Banca mondiale”» (Busilacchi, Leonardi, 2014, p. 23).

Circa il salario minimo, tutti i paesi europei dispongono di un qualche sistema volto a stabilire un salario minimo. Differenze sono tuttavia riscontrabili, non solo per il modo con cui ciò avviene (legge o contrattazione collettiva<sup>3</sup>), ma anche per il livello.

La Cgil guidata da Susanna Camusso – al XIII Congresso della Confederazione europea dei sindacati (settembre 2015) convocato con lo slogan «Mobilitazione solidale per i lavori di qualità, diritti dei lavoratori e una società equa in Europa» – ha proposto un emendamento aggiuntivo al Piano di azione 2015-2019 e al Manifesto di Parigi (documenti fondamentali sottoposti al dibattito congressuale) per introdurre l'idea della definizione di un meccanismo di salario minimo in dimensione europea, volto a impedire forme di *dumping* salariale fra i diversi paesi dell'Unione. La stessa Camusso ha poi ritirato l'emendamento, ottenendo però in

<sup>1</sup> Cfr. Discorso di J.C. Juncker sullo Stato dell'Unione 2015. Di questo tipo di dimensione sociale del mercato unico europeo si è molto dibattuto anche negli anni ottanta: in merito per approfondimenti, rinvio alla mia ricerca, edita nel 1989, *Mercato unico e integrazione europea*.

<sup>2</sup> Il ministro italiano sulle pagine del *Financial Times* – nell'ottobre 2015 – «ha lanciato la proposta di un assegno continentale per proteggere, temporaneamente e a integrazione agli ammortizzatori nazionali, chi resta senza lavoro in situazioni di shock, in determinate zone o nell'intera area euro, in grado di mettere in crisi la moneta unica. Per il ministro il sussidio comune sarebbe un grande progresso verso la solidarietà o la condivisione di rischio» all'interno del blocco monetario dell'euro! (cfr. *La Repubblica*, 6 ottobre 2015, p. 28).

<sup>3</sup> In Svezia, Danimarca, Finlandia, Austria, Italia è la contrattazione a stabilire il salario minimo.

cambio l'assicurazione che il tema sarà ripreso nel corso della prima riunione del Comitato esecutivo, il parlamentino della Ces eletto dal Congresso di Parigi per i prossimi quattro anni. Intanto, il Manifesto di Parigi chiede una Direttiva Ue sul reddito minimo.

Altra certezza, la Ces esce dal Congresso di Parigi ancor più determinata a opporsi alle politiche di austerità e di rigore portate avanti, in questi anni, dalla Commissione dell'Unione Europea e dai governi dei paesi che fanno parte dell'Unione. Chiede di essere considerata come uno dei protagonisti, a pieno titolo, del cosiddetto Semestre europeo (meccanismo in base al quale, ogni anno, vengono elaborate e definite le Raccomandazioni specifiche poi inviate dalla Commissione ai singoli paesi membri). «Occorre considerare – sottolinea Luca Visentini nuovo Segretario generale della Ces – un modello economico alternativo e, in questo senso, il sindacato europeo ha bisogno di allearsi con tutti quegli stakeholder che hanno un'idea diversa di economia rispetto al pensiero liberale».

Ma qual è la configurazione politica del Parlamento europeo, eletto nel 2014? Quali sono le priorità del semestre di Presidenza Ue, italiana e lettone? Anche il G20 di Brisbane (2014) sembra aver riconosciuto che l'austerità non basta, e l'importanza dei cambiamenti climatici. Da parte sua, il Consiglio europeo (ottobre 2014) ha adottato il nuovo Pacchetto clima-energia 2030; e continuano i lavori in vista della Cop 21 (Parigi 2015). Il vertice del marzo 2015 ha poi varato l'Unione dell'energia. Cosa cambia? E ancora, a che punto è il cosiddetto Piano (d'investimenti) Juncker? Queste e altre le questioni affrontate in questo articolo.

Ma procediamo con ordine...

## **2. Il parlamento europeo del dopo-elezioni europee del 2014**

Il Parlamento europeo in carica è entrato in funzione nel luglio 2014. Alla Presidenza della Commissione europea – grazie al sostegno del Gruppo dei socialisti e democratici del Pe (condizionato alla sua presentazione di un Programma di lavoro focalizzato su crescita, lotta alla disoccupazione, evasione fiscale, e un maggior controllo del settore finanziario) – è ora succeduto Jean Claude Juncker (Ppe).

Ma, chi ha vinto le elezioni politiche europee del 25 maggio 2014<sup>4</sup>?

In Germania, il partito di Angela Merkel è diminuito di circa il 2%, fermandosi al 35,5% delle preferenze. I socialdemocratici (Spd) – con il 27,3% – sono saliti del 6,5% rispetto al 2009, e di un punto e mezzo rispetto alle elezioni parlamentari del

<sup>4</sup> Per approfondimento vd. Paruolo, 2014.

2013. In Italia, il trionfo del Partito democratico a guida di Matteo Renzi è stato un'eccezione rispetto alla crisi della sinistra in Europa.

In definitiva, il Ppe-Partito popolare europeo (con i suoi 221 eurodeputati) e il Pse-Socialisti & Democratici (con i suoi 191 deputati) restano i primi due partiti a livello Ue. Rispetto alle elezioni del 2009, l'Ecr-Conservatori e riformisti (ne fanno parte, tra altri, i *Tories* britannici, e il polacco Legge e giustizia) – con i loro 70 eurodeputati (9,32%) – e l'Adle-Alleanza dei democratici e liberali – con i loro 67 eurodeputati (8,92%) – hanno perso dei seggi. I Verdi/Ale (Verdi-Alleanza libera europea) hanno ottenuto 50 seggi (6,66%). Gue/Ngl (Sinistra unitaria europea/Sinistra verde nordica) – cui hanno aderito la Lista Tsipras e lo spagnolo Podemos – ha ottenuto 52 eletti (6,92%). L'Efd – fondato dall'inglese Nigel Farage, e ridenominato Efd (Gruppo Europa della libertà e della democrazia diretta) per volontà dell'italiano Movimento 5 stelle – ha 48 eletti (6,39%). I membri iscritti non apparentati a nessun gruppo politico sono 52 (6,92%).

Quando non sono arrivati primi, partiti nazional-populisti eurofobi hanno ottenuto numeri importanti di voti (vd. Austria, Ungheria, Svezia ecc.). Agli euroscettici vanno più di cento seggi (contro i 56 del 2009).

Parigi - Londra - Copenaghen ha costituito il trio in cui maggiormente ha trionfato l'estrema destra, euroscettica. Il successo di Front national – diventato il primo partito in Francia – ha sconvolto il panorama politico francese, e indebolisce il paese. Nel Regno Unito, l'Ukip – il partito euroscettico di Farage – ha sconfitto i conservatori e i laburisti; in Danimarca si sono affermati i nazionalisti. Fn e Ukip cominciano a parlare di un Referendum per uscire dall'Ue, oltre che dall'euro. Al Parlamento europeo perché un gruppo politico possa esistere deve essere composto da venticinque eurodeputati, provenienti da almeno sette Stati membri.

Il Movimento 5 stelle di Beppe Grillo (con molti malumori della sua base) è confluito nell'Efd. E, alla fine, anche Marine Le Pen è riuscita a varare un Gruppo: l'Europa delle nazioni e delle libertà, cui hanno aderito – oltre che il suo Front National – la Lega di Matteo Salvini (cinque), il Pvv olandese di Geert Wilders (tre), l'Fpö austriaco (quattro) e il Vlaams Belang belga (uno). Il gruppo si è potuto formare grazie all'adesione di tre rappresentanti indipendenti: due deputati polacchi di una lista di estrema destra (Knp) e un parlamentare inglese eletto con l'Ukip.

### **3. Le priorità di semestri di Presidenza Ue (italiana, lettone e lussemburghese)**

A partire dal Trattato di Lisbona (1989), gli Stati membri che esercitano la presidenza semestrale del Consiglio dell'Ue, collaborano a gruppi di tre, chiamati



«Trio». Dopo Italia e Lettonia, è ora il turno del Lussemburgo, la cui presidenza finirà nel dicembre 2015 (seguirà poi il trio di presidenze formato da paesi Bassi, Slovacchia e Malta).

**Il semestre italiano** – Il 1° luglio 2014, è iniziato il semestre di presidenza italiana del Consiglio dei ministri. Una rondine stilizzata con il becco verde rivolto verso l'alto, la testa rossa e ali e coda dell'azzurro europeo è stata scelta quale logo: simbolo di libertà e, soprattutto, di opportunità, ma anche del fatto che l'Europa, va in Italia «a testa alta».

Il programma della presidenza è stato preparato dal sottosegretario Sandro Gozi, coordinatore del semestre (che ha condensato i contributi del premier e di tutti i ministri). Ed è stato presentato da Renzi alla plenaria del Parlamento di Strasburgo il 2 luglio scorso. Quello a cui mira l'Italia è un'Unione, più solidale e meno legata al rigore e all'austerità: «Vogliamo unire la disciplina sui conti a un nuovo approccio per la crescita perché anche se negli ultimi anni la disillusione nei confronti dell'euro è cresciuta, il suo potenziale rimane intatto» – ha precisato il premier Renzi. Il capo del governo italiano si è detto «consapevole» di «guidare il partito che ha ottenuto il miglior risultato assoluto come numero di votanti e governare il paese che ha la maggiore affluenza» alle urne. «Con questa forza – ha sottolineato – vi dico che anche chi ha votato per noi ha chiesto di cambiare l'Europa. Se vogliamo salvare l'Europa dobbiamo cambiare l'Europa».

Tra le grandi priorità del semestre italiano – precisava Sandro Gozi, sottosegretario per le Politiche europee (alla presidenza del Consiglio dei ministri del governo Renzi) – figurano il negoziato dei primi capitoli del processo di adesione della Serbia all'Ue e il riconoscimento dello status di candidato all'Albania per fare del Sud-Est dell'Europa una grande priorità dell'Ue; il Mediterraneo; puntare (accanto al pilastro economico) su una politica di democrazia europea e dei diritti fondamentali che si leghi anche a una nuova politica Ue dell'immigrazione; l'avanzare del negoziato per il libero scambio fra l'Unione Europea e gli Stati Uniti e il vertice Europa-Asia; l'avvio di una Macroregione adriatico-ionica (processo strategico che può mettere a frutto varie sinergie fra otto paesi); e ancora, passare da un'Europa dalle regole rigide (uguali per tutti) a una di politiche di accompagnamento e d'incoraggiamento; passare dall'economia della finanza all'economia reale, puntando sullo sviluppo di una politica industriale europea che includa – come parti integranti – azioni contro il cambiamento climatico e azioni di politica energetica; spingere per l'economia dell'innovazione, e per la realizzazione dell'agenda digitale e del mercato unico digitale.

Gran bel programma. Ma, tuttora, resta (tra l'altro) aperta la diatriba sulle misure necessarie per flessibilizzare l'austerità.

**Il semestre lettone** – La cosiddetta «Perla del Baltico» – che ha aderito alla Nato il 29 marzo 2004 e all’Unione Europea il 1° maggio 2004, passando all’euro il 1° gennaio 2014 – dopo la profonda crisi economica degli anni scorsi, dei paesi membri dell’Unione Europea è oggi tra quelli in migliore salute. Mettere in pratica il Piano Juncker per favorire gli investimenti e rivedere le Linee guida della difesa europea, concorrenza e competitività dell’Unione, riforme strutturali nei paesi Ue, revisione e aggiornamento della strategia Europa 2020, rafforzamento del mercato unico, potenziamento dell’Unione energetica e dell’Unione economica e monetaria, l’Europa digitale e un ruolo più forte dell’Ue a livello mondiale: sono queste le priorità dell’attuale Presidenza Ue lettone. Riga (capitale europea di internet per il suo numero di punti *wifi*, l’alta penetrazione della banda larga e i servizi internet più veloci nell’Ue) ha inoltre promosso lo sviluppo e l’utilizzo di strumenti online interattivi e dei social media per trasmettere (agli utenti finali) messaggi inerenti alla salute e alla sicurezza sul lavoro (Ssl) e per integrare la Ssl nei curricula degli studi scolastici. E ha dato importanza al dialogo sociale.

**Le priorità lussemburghesi**<sup>5</sup> – La Presidenza lussemburghese deve (tra l’altro) affrontare una serie di questioni molto urgenti, tra cui la crisi del debito greco, la rinegoziazione delle condizioni di adesione della Gran Bretagna all’Ue, l’ondata di migranti e rifugiati, la preparazione della Conferenza sul cambiamento climatico di Parigi. Il suo Programma indica sette obiettivi principali: stimolare gli investimenti a vantaggio della crescita e dell’occupazione; accrescere la dimensione sociale dell’Ue; gestire il fenomeno dell’immigrazione, tenendo conto degli aspetti di libertà, giustizia e sicurezza; rilanciare il mercato unico, concentrandosi sulla sua dimensione digitale; porre la competitività europea in un contesto globale e trasparente; promuovere lo sviluppo sostenibile; rafforzare la presenza dell’Ue sulla scena mondiale.

#### 4. Il Piano d’investimenti per l’Europa - Il Piano Juncker

I cittadini europei continuano a soffrire per l’incertezza economica e sociale. Disoccupazione, lavoro precario, disuguaglianze e povertà rovinano la vita di molte persone. Battere la recessione, la stagnazione delle nostre economie e la deflazione – dando speranza e fiducia alle persone – è il compito più urgente per i leader europei: è, a partire da questo tipo di considerazione, che i sindacati di tutta Europa,

<sup>5</sup> Per approfondimenti si rinvia a Paruolo, 2015b, e al Sito web della presidenza lussemburghese.

da tempo, chiedono all'Unione Europea un nuovo corso. Da che è scoppiata la grande crisi del 2009 (crisi finanziaria e – subito dopo – anche economica e sociale) sono state quindi numerose le grandi manifestazioni sindacali, anche europee, contro le politiche di austerità e di rigore dell'Ue (molto costose sul piano sociale) che stanno condannando l'Europa alla recessione; e per rivendicare scelte e decisioni di sviluppo e di crescita, ivi incluso il lancio di un grande Piano straordinario europeo di investimenti (di 250 miliardi di euro all'anno per dieci anni), per re-industrializzare l'Europa e per rispondere concretamente al dramma della disoccupazione, soprattutto giovanile e femminile.

In effetti, dall'inizio della crisi finanziaria (2008-2009), gli investimenti fra pubblici e privati sono scesi del 17 per cento nella media europea: secondo i calcoli della Commissione, la perdita di investimenti è stata pari a 550 miliardi fra il 2007 e il 2014. Il piano Juncker (passo importante, anche se del tutto insufficiente) prevede più di 300 miliardi di euro per rilanciare economia e lavoro in Europa, sempre che «l'effetto moltiplicatore» dia i risultati promessi. A tal fine sarà necessaria una massiccia compartecipazione dei privati nei progetti prescelti.

Primo strumento in direzione di una nuova Politica di investimenti nell'economia reale – annunciato il 26 novembre 2014 – il Piano è stato adottato dalla Commissione europea già nel gennaio 2015; e dall'Ecofin il 17 febbraio 2015. La Commissione ha varato il sofferto emendamento al bilancio per finanziarlo l'8 maggio. Sempre a maggio, Consiglio e Parlamento hanno trovato un Accordo politico sul Regolamento relativo al nuovo Fondo europeo per gli investimenti strategici (Feis) e – contestualmente – hanno deciso che i contributi al Piano Juncker non saranno presi in conto dalla Commissione per valutare il rispetto del Patto di Stabilità. Il 24 giugno è poi arrivato il via libera della Plenaria del Parlamento europeo. A luglio, Banca europea per gli investimenti (Bei) – braccio operativo del Piano – e Commissione europea hanno firmato gli ultimi accordi. Perché il Fondo europeo per gli investimenti strategici (Feis) – cuore pulsante del Piano – diventi operativo mancano ormai solo pochi passaggi formali. Il 6 ottobre 2015, la Commissione economica del Parlamento europeo ascolterà in audizione i candidati proposti dal Comitato direttivo della Bei per i posti di direttore generale e vicedirettore generale del Fondo. Poi, ad approvazione avvenuta, il Feis sarà dichiarato operativo: potrebbe essere, stimano dalla Commissione, già dalla seconda settimana di ottobre 2015.

L'obiettivo dichiarato del Piano (d'investimenti) Juncker è quello di mobilitare 315 miliardi in tre anni da investire in tutti i ventotto paesi Ue, nei settori più diversi. Ma la dote iniziale del Piano (e del Feis) è ben inferiore ai 315 miliardi che si punta a mobilitare. Il nuovo Fondo europeo per gli investimenti strategici (Feis-Efsi) ha un capitale iniziale di 21 miliardi di euro:

- 5 miliardi di euro stanziati dalla Bei;
- 16 miliardi di euro dai fondi di bilancio Ue (di cui 8 sono risorse fresche, mentre gli altri arrivano da risorse già stanziate e ricollocate, sottraendole a programmi Ue, tra cui Orizzonte 2020 e il Meccanismo per collegare l'Europa).

Con nessuna garanzia che i fondi versati siano utilizzati per finanziare progetti all'interno del proprio paese, ci sono poi anche contributi volontari da parte degli Stati tramite loro banche. I paesi Ue che, finora, hanno dichiarato di contribuire al Feis sono nove<sup>6</sup>. E – visto che il Feis resta aperto ai contributi di terzi, compresi i soggetti extra-Ue – è da poco arrivato anche il primo annuncio di contributo da parte della Cina. Dei conti del Feis è previsto un monitoraggio del Parlamento europeo e della Corte dei conti.

Grazie all'effetto moltiplicatore, 1 euro mobilitato dal Feis dovrebbe alla fine tradursi in 15 euro di investimenti del settore privato, per un totale di 315 miliardi. Il Feis avrà la funzione di assorbire una parte dei rischi, consentendo così alla Bei di erogare prestiti per finanziare altri progetti con profili di rischio più elevati. Per facilitare il pagamento di eventuali ricorsi alla Garanzia (evitando di dover apportare improvvisi tagli di spesa o procedere a riprogrammazioni) – a partire dai 16 miliardi di euro che l'Ue offre come garanzia per istituire il Feis – sarà costituito un Fondo di garanzia dell'Ue di 8 miliardi di euro (il 50 per cento del valore totale).

Il Piano Juncker ha già cominciato a produrre i primi effetti. La Banca europea per gli investimenti (Bei) ha approvato una serie di pre-finanziamenti per un totale di nove progetti, tra cui c'è anche il programma di modernizzazione del gruppo siderurgico italiano Arvedi<sup>7</sup>. Sono progetti selezionati – per il momento – dalla Bei. Ma non appena il Feis entrerà in funzione i progetti verranno vagliati con un doppio livello di *governance* dal Comitato direttivo e dal «Comitato per

<sup>6</sup> Germania (8 miliardi di euro tramite la banca intermediaria KfW), Spagna (1,5 miliardi di euro tramite l'Instituto de Crédito Oficial - Ico), Francia (8 miliardi di euro tramite la Caisse des Dépôts e la Bpifrance), Italia (8 miliardi di euro tramite la Cassa depositi e prestiti), Lussemburgo (80 milioni di euro tramite l'intermediaria Société Nationale de Crédit et d'Investissement), Polonia (8 miliardi di euro tramite la Banca Gospodarstwa Krajowego), Slovacchia (400 milioni di euro per le banche nazionali di sviluppo), Bulgaria (100 milioni di euro tramite la Banca bulgara di sviluppo), Regno Unito (6 miliardi di sterline – circa 8,5 miliardi di euro).

<sup>7</sup> Ci sono poi un progetto danese sulle energie pulite, tre progetti spagnoli – uno sulle biotecnologie, uno sulla ricerca medica nel campo dei farmaci plasmaderivati e il terzo per la trasmissione e distribuzione di gas –, uno francese sull'efficienza energetica degli edifici residenziali, uno finlandese di una fabbrica ecologica di pasta per carta, uno irlandese per una rete centri di cure primarie e servizi medici generici e un progetto austriaco per la costruzione e ristrutturazione di tre ospedali.

gli investimenti» (composto da otto esperti indipendenti e presieduto dal direttore generale del Feis) in ognuno dei quali ci sarà una solida rappresentanza della Commissione Ue nonché degli Stati membri.

Il Feis mobilerà investimenti *aggiuntivi* in infrastrutture – in particolare banda larga e reti energetiche, e nelle infrastrutture dei trasporti negli agglomerati industriali –, istruzione, ricerca e innovazione, energie rinnovabili ed efficienza energetica, piccole e medie imprese per promuovere occupazione, crescita a lungo termine e competitività. Alla Bei possono quindi essere inviate domande di cofinanziamento a valere sul Feis in un'ampia serie di settori. La task force Commissione europea - Bei per gli investimenti ha già individuato circa duemila potenziali progetti per un valore di 1.300 miliardi di euro. Gli Stati membri stanno già fornendo alla task force Commissione - Bei – costituita nel settembre 2014 – elenchi di Progetti selezionati sulla base di tre criteri (valore aggiunto europeo; redditività con priorità per progetti ad alto rendimento socioeconomico; avviabilità al più tardi entro tre anni). La cosiddetta addizionalità indica il fatto che un progetto non potrebbe essere realizzato senza il sostegno della garanzia dell'Ue e che, dato il suo profilo di rischio, non può contare su altre forme di finanziamento. I finanziamenti del Feis non costituiscono aiuti di Stato. *I progetti non saranno scelti per motivi politici. Si applicano rigorosi criteri di ammissibilità e non esistono quote per paese, regioni, o per settori.* Gli Stati membri possono usare i Fondi strutturali per integrare gli investimenti del Feis nei progetti ammissibili.

Un Polo europeo di consulenza sugli investimenti offrirà uno sportello unico di accesso a un'ampia gamma di servizi di consulenza. Per informare gli investitori, tutti i progetti – esistenti e futuri – di tutta Europa saranno raggruppati su un «Portale dei progetti di investimento europei» (gestito dalla Commissione europea) pensato per aumentare la trasparenza e massimizzare la partecipazione degli investitori privati. Il sito dovrebbe essere operativo entro la fine del 2015. Le Piattaforme d'investimento possono avere anche carattere geografico: regionale, nazionale o transfrontaliero. Alcuni progetti, ad esempio nel settore dell'interconnessione energetica, possono richiedere la collaborazione e il cofinanziamento di più regioni o paesi. Una vasta partecipazione pubblica è spesso una condizione nel campo dell'efficienza energetica, delle infrastrutture e dell'agenda digitale (la banda larga in aree remote, ad esempio) se si vuole che i progetti siano realizzabili.

L'Italia – ha precisato Sandro Gozi, sottosegretario alla presidenza del Consiglio dei ministri con delega agli Affari europei – ha ottenuto la possibilità di avviare i primi progetti grazie ad anticipazioni della Banca europea per gli investimenti; la presenza, all'interno del Comitato degli investimenti dell'Efsi che dovrà valutare i progetti meritevoli di finanziamenti, di economisti esperti di economia reale e non

solo di finanza e anche un riferimento esplicito ai temi dell'istruzione e della formazione e allo sviluppo delle infrastrutture energetiche rafforzando i rapporti con i paesi terzi del Mediterraneo e dei Balcani.

La *governance* del Piano ha suscitato, e suscita, dibattiti vivaci. Ad esempio – al Consiglio europeo di gennaio 2015 – più parti ritenevano che le strutture direttive del Fondo sembrano una duplicazione della Bei. «Per quale motivo abbiamo bisogno di un nuovo Comitato direttivo?» si è chiesto lo stesso presidente dell'Eurogruppo Dijsselbloem. Il ministro delle Finanze tedesco Wolfgang Schäuble – riferendosi all'organizzazione del *Board* che deciderà i progetti da finanziare – ha subito sottolineato: «Dobbiamo limitarci a quelli fattibili, interessanti per tutta la Ue, non legati a logiche politiche». Inoltre, si è dichiarato contrario a «contributi supplementari nazionali nel Fondo» oltre ai 21 miliardi messi sul piatto dall'Ue: «Qualcosa, invece, potranno fare le banche di sviluppo nazionali». Un certo consenso è emerso fin dall'inizio sul fatto che i progetti finanziati dovranno essere non sostenibili attraverso i canali ordinari della Bei. Tuttavia, resta da capire quale sarà la vera dimensione europea del Piano, e se (nella sua *governance*) ci sarà spazio anche per una consultazione dei sindacati. Resta da vedere anche se, e come, il Piano aiuterà effettivamente ad andare verso un'Europa sociale e industriale (nell'Unione Europea ci sono scarti tra gli Stati membri da superare). Resta da vedere se le rinnovabili saranno ribadite quale priorità energetica, e se – come da me auspicato anche nel mio ultimo libro (2014) – si sarà capaci di creare le condizioni per un rilancio anche del Piano solare mediterraneo. E non scordiamoci che gli Usa hanno finanziato opere, poi divenute patrimonio pubblico, prassi che potrebbe essere utilmente adottata anche dall'Ue.

Ma passiamo al nuovo Pacchetto clima-energia dell'Ue, al G20 di Brisbane e alla lotta ai cambiamenti climatici. Anche i grandi paesi del mondo condividono ormai l'idea di fondo che l'austerità non basta? E come ci si sta preparando alla Cpo 21 (Parigi 2015)?

## 5. Il G20 di Brisbane (2014)

Il cosiddetto G20<sup>8</sup> non è organo di alcuna istituzione internazionale. È un semplice tavolo, cioè, un Foro di discussione: i tavoli hanno vinto sulle istituzioni, e la dottrina della «casa in ordine» ha ri-nazionalizzato la cooperazione internazionale, esaltandone il carattere intergovernativo. Il G20 a presidenza turca è tuttora in cor-

<sup>8</sup> Vd. anche Paruolo, 2012a e 2012b.

so. Ma cosa ha deciso il G20 di Brisbane – con presidenza australiana – conclusosi il 16 novembre 2014?

A Brisbane, i grandi paesi del mondo hanno condiviso l'idea di fondo che l'austerità non basta: servono investimenti e riforme. I leader dei venti paesi con le economie più sviluppate del mondo si sono quindi accordati per un Pacchetto di promesse di riforme e investimenti che, se effettivamente implementato, dovrebbe portare nei prossimi anni a una crescita dell'economia mondiale del 2,1 per cento in più rispetto alla crescita che ci sarebbe se non venissero prese queste misure. Un impegno preciso assunto dal G20 è quello di «ridurre il gap di partecipazione al mercato del lavoro tra uomini e donne nei nostri paesi del 25 per cento entro il 2025»; e si è anche deciso di trasformare la task force sull'Occupazione (promossa a partire dalla presidenza francese nel 2011, e focalizzata sulla disoccupazione giovanile) in un Gruppo di lavoro permanente del G20.

A questo punto<sup>9</sup> occorre chiedersi se non si debba invitare il G20, e l'Onu nel quadro dei lavori concernenti l'Agenda per lo sviluppo post-2015, a creare, l'uno, una nuova task force inter-istituzionale (con l'Organizzazione internazionale del lavoro, il Fondo monetario internazionale, ma anche con il Consiglio d'Europa e l'Unione Europea) dotata di meccanismi di consultazione di Ong e parti sociali, e l'altra (oltre che una task force) un nuovo Titolo dell'Agenda post-2015 su queste stesse problematiche:

- diritto del lavoro, diritto a un salario equo, e diritto al lavoro dignitoso;
- la definizione comune di uno Spazio sociale.

Tornando al G20 di Brisbane, in merito ai cambiamenti climatici, il vertice ha appoggiato «un'azione forte ed efficace». In merito, una novità di rilievo è l'accordo Usa-Cina sul clima.

## **6. L'Accordo Usa-Cina sul clima**

La prima storica intesa sul clima tra Usa e Cina è stata raggiunta nel novembre 2014. La Cina – considerata un paese in via di sviluppo dalla Convenzione quadro per il clima del 1992 – in quanto tale, non ha contratto obblighi di riduzione delle proprie emissioni di gas serra, situazione poi confermata anche dal Protocollo di Kyoto.

Con l'intesa con gli Usa sul clima, il gigante asiatico – primo emettitore mondiale di gas serra, ma responsabile solo del 7,6 per cento delle emissioni in una pro-

<sup>9</sup> Vd. Paruolo, 2014.

spettiva storica (contro il 30 per cento degli Usa) – per la prima volta, ha accettato di darsi *un obiettivo di riduzione della CO2 in termini assoluti*, mentre finora si era impegnata solamente a ridurre il tasso di crescita delle emissioni. Gli Stati Uniti (che non hanno mai ratificato e attuato il Protocollo di Kyoto) – grazie alla nuova politica ambientale del Presidente Obama – a novembre 2014 hanno alzato l'asticella rispetto all'impegno preso a Copenaghen: non si limiteranno a ridurre le emissioni del 17 per cento rispetto ai livelli del 2005 entro il 2020, ma punteranno a tagliarle del 26-28 per cento al 2025.

Successivamente – nel settembre 2015 – Cina e Usa hanno ribadito la loro stretta collaborazione sulle tematiche ambientali in vista della Cop 21 di Parigi. Pechino ha confermato l'avvio – nel 2017 – in Cina di un meccanismo di *cap and trade* per la CO2 a livello nazionale. E – nel ribadire il suo obiettivo di tagliare del 60 per cento il livello delle emissioni per unità di Pil tra il 2005 e il 2030 – ha fatto sapere inoltre che dedicherà più di tre miliardi di dollari al supporto di iniziative «green» in altri paesi in via di sviluppo.

L'accordo prevede, inoltre, cooperazione tecnologica e per l'innovazione.

## **7. Clima: dopo la Cop 20 (Lima 2014) l'ultima possibilità resta la Cop 21 (Parigi 2015)**

Anche la tempesta di violenza inattesa che ha devastato la Costa azzurra è l'ennesima prova che i cambiamenti climatici non sono una minaccia, ma una realtà già esistente. Che fare? È dal 2007 (Cop 13 a Bali) che si parla della *road map* per un nuovo Trattato internazionale vincolante (come quello di Kyoto) in materia. L'accordo era atteso a Copenaghen nel 2009 (Cop 15), ma non c'è stato. Dopo Cancun, Durban, Doha, Varsavia (Cop da 16 a 19) e dopo Lima (Cop 20) sarà la volta di Parigi con la Cop 21, momento di incontro tra i 198 paesi aderenti all'Unfccc (United Nations Framework Convention on Climate Change).

Su spinta di paesi emergenti (quali Cina e India ecc.) abbastanza ostili all'idea di target vincolanti, nel corso degli ultimi anni, nelle negoziazioni climatiche globali, dopo il cosiddetto «fallimento di Copenaghen», si è passati da un approccio di tipo *top-down* (identificazione della quantità di emissioni da ridurre globalmente e successiva ripartizione – secondo i principi di responsabilità storiche di questa – in impegni vincolanti fra i paesi industrializzati) a un approccio di tipo *bottom-up* (un Sistema volontario in cui sono i paesi stessi a presentare i propri contributi di riduzione delle emissioni). A oggi, solo 60 paesi, su 196 paesi partecipanti alla Conferenza di Parigi, hanno dichiarato i loro obiettivi in materia di lotta al cambiamento climatico, e presentato i loro impegni di riduzione delle emissioni (Intended Na-



tionally Determined Contributions – Indc). Di indubbio interesse è il recente Accordo sul clima tra Usa e Cina.

Con la Cop 21 a Parigi c'è ancora la possibilità di adottare un Trattato di importanza storica, con il quale accelerare la transizione mondiale verso un futuro segnato da un clima a basse (o zero?) emissioni di CO<sub>2</sub> (anidride carbonica). Ma, cosa è emerso dalla Cop 20 in Perù? Quali – a oggi – sono le posizioni negoziali Ue in vista della Cop 21? E le rivendicazioni del primo Vertice sindacale sul clima?

**Cop 20 – Il Lima call for Climate action (2014)** – In Perù, la Conferenza Onu sul clima dell'8-12 dicembre 2014 (la cosiddetta Cop 20) – è stata una tappa verso l'Accordo globale di Parigi del 2015, verso il quale è oramai cominciato il conto alla rovescia. La cosa positiva è che in definitiva, grazie anche alle pressioni di ambientalisti e società civile, i testi adottati contengono il filone che riguarda gli sforzi per ridurre le emissioni entro il 2020, cioè, prima dell'entrata in vigore del nuovo Accordo globale che nel 2015 dovrebbe scaturire dal Summit di Parigi. Da tempo, la Comunità scientifica ci dice che le emissioni devono raggiungere il picco (cioè cominciare a decrescere) entro pochi anni per evitare le peggiori conseguenze del cambiamento climatico.

Con la Bozza del possibile Accordo di Parigi varata dalla Cop 20 (un documento di 37 pagine allegato alla decisione di Lima che contiene un gran numero di opzioni molto diverse tra loro), i paesi industrializzati «ricchi» ottengono che ci sia un metodo per certificare i tagli alle emissioni; i paesi in via di sviluppo ottengono l'impegno dei paesi più ricchi e di quelli emergenti/emersi a farsi carico della stragrande maggioranza del taglio delle emissioni, e soprattutto di versare cospicui finanziamenti per la «finanza climatica». Per i paesi più minacciati dal cambiamento climatico, come le piccole isole del Pacifico e dei Caraibi, c'è il riconoscimento del diritto a compensazioni per i danni che subiranno. Infine, i paesi di recente industrializzazione (come la Cina, l'India, il Brasile e il Sudafrica) avranno la possibilità di prendere impegni volontari per il taglio delle emissioni, partendo dal presupposto che permane una «speciale responsabilità» per i paesi storicamente industrializzati. Altre novità sono apparse sul fronte dei finanziamenti. Oggi – in vista dell'accordo di Parigi – il principale nodo da sciogliere resta ancora il bilanciamento degli impegni all'interno del blocco dei paesi più ricchi e rispetto alle economie emergenti (va comunque notato che, tra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo, nei negoziati in corso, sono entrati in campo concetti quali la responsabilità storica sulle emissioni, la capacità di intervento e le specifiche circostanze nazionali).

Ciò detto, il percorso per Parigi rimane ancora in salita. Intanto, cosa rivendicano i sindacati?

**Le rivendicazioni espresse dai sindacati, al primo Vertice sindacale sul clima (Parigi settembre 2015)** – «L'accordo di Parigi – ha dichiarato Sharan Burrow Segretaria generale del Sindacato mondiale – deve guidare il mondo verso una società a zero carbonio e zero povertà, se desideriamo contare su un futuro di speranza per i lavoratori e le loro comunità. [...] Senza un impegno a prendere misure a favore della transizione giusta capace di sostenere la trasformazione industriale, sono i lavoratori e le loro famiglie quelli che finiranno per pagare il conto». Il vertice ha approvato tre richieste prioritarie da rivolgere ai governi per l'accordo di Parigi: (1) maggiore ambizione – prima e dopo il 2020 – per contenere l'aumento della temperatura di 2 °C; un robusto meccanismo di revisione periodica; e investimenti nel potenziale occupazionale; (2) costituzione del Fondo verde (cento miliardi di dollari dal 2020 – con previsioni di aumento per dopo – per l'adattamento) e supporto ai paesi più vulnerabili; (3) impegno per garantire la giusta transizione – cioè la salvaguardia dei diritti al lavoro nel passaggio alla nuova economia a basso contenuto di CO<sub>2</sub> – per i lavoratori e le loro comunità, cosa essenziale per sostenere la sfida della trasformazione industriale in tutti i settori, in particolare creando nuovi lavori e mezzi di sussistenza per i lavoratori delle industrie ad alta intensità di emissioni.

**E la posizione Ue? Dal nuovo Pacchetto energia-clima 2013 (Clima) al Mandato del Consiglio ambiente, e la Risoluzione del Pe sulla Cop 21** – Nell'Unione Europea, il peso della crisi, e delle posizioni dei paesi emergenti, si fa sentire ormai anche nella lotta contro i cambiamenti climatici – in cui l'Unione ha sempre svolto un ruolo leader – e nella lotta antismog e negli obiettivi per il riciclaggio dei rifiuti<sup>10</sup>.

**Ue e Clima** – In definitiva, l'attesa decisione del Consiglio europeo del 23-24 ottobre 2014 sugli obiettivi Ue 2030 Clima-energia (Clima) prevede:

- meno 40 per cento di emissioni climalteranti entro il 2030;
- 27 per cento di rinnovabili nei consumi finali di energia;

<sup>10</sup> Ue: retromarcia sull'aria pulita? – La Commissione europea potrebbe presto ritirare, annacquare o ridimensionare due pacchetti di proposte legislative molto importanti per l'ambiente e la salute nell'Unione Europea: quello sulla qualità dell'aria (che dovrebbe fissare limiti più stringenti per emissioni nocive come anidride solforosa, particolato e ossidi d'azoto) e quello sulla cosiddetta «economia circolare», che impone un giro di vite sugli obiettivi di riciclaggio dei rifiuti (70 per cento per quelli municipali e 80 per quelli da imballaggi entro il 2030), vietando anche di gettare in discarica qualunque materiale riciclabile. Ma il governo italiano non ci sta e ha firmato, assieme ad altri dieci Stati membri, una lettera in cui chiede al presidente Juncker di portare avanti la revisione sul pacchetto qualità dell'aria, inserendovi norme più severe.

- per l'efficienza energetica, l'obiettivo scende al 27 per cento ma sarà rivisto al 2020, avendo in mente un target a livello Ue del 30 per cento (come già proponeva la Commissione europea).

L'unico obiettivo vincolante a livello nazionale è quello concernente il taglio di CO<sub>2</sub>. Il triplice target – precisano le Conclusioni – «sarà raggiunto nel pieno rispetto della libertà degli Stati membri di determinare il proprio mix energetico». La Polonia ha firmato l'Accordo in cambio di *concessioni* – minor carico di lavoro nella suddivisione degli obiettivi tra gli Stati, e più permessi (di emissioni) gratuiti nell'ambito del Meccanismo Ue di scambio delle emissioni (l'Ets) – a favore degli Stati membri «più poveri» e soprattutto dell'Est, ancora dipendenti dai combustibili fossili come il carbone (a differenza di paesi più ricchi che da tempo si affidano a tecnologie più avanzate).

Il 40 per cento di riduzione delle emissioni entro il 2013 – presentato come un buon risultato – solo tre giorni dopo è stato criticato da esponenti dell'Ipcc in poiché «inadeguato» per consentire di restare entro il livello di sicurezza in quanto al riscaldamento globale.

**Ue e Cop 21 – Il mandato del Consiglio** – Successivamente, il Consiglio «Ambiente» del 18 settembre 2015 ha definito la posizione negoziale Ue in vista della Cop 21. L'Unione Europea cercherà di raggiungere un accordo ambizioso, giuridicamente vincolante e dinamico con l'obiettivo di mantenere il riscaldamento climatico al di sotto dei 2 °C. Per raggiungere questo traguardo il Consiglio ha sottolineato che le emissioni globali di gas a effetto serra devono stabilizzarsi al più tardi entro il 2020, ridursi (rispetto ai livelli 1990) del 40 per cento entro il 2030, almeno del 50 entro il 2050, e devono essere inferiori o vicine allo zero entro il 2100.

**Parlamento europeo e Cop 21** – Attualmente sta per essere varata una Risoluzione del Parlamento europeo sulla Cop 21. La risoluzione – spiega il francese Gilles Pargneaux (S&D) relatore del Rapporto sulla Cop 21 che sarà votato a fine ottobre nel corso di un Convegno organizzato a Roma fra Pe e Parlamento italiano – «auspica impegni concreti sia per quanto riguarda la riduzione dei livelli di CO<sub>2</sub> sia per quanto concerne gli aspetti finanziari». In linea con gli obiettivi del Consiglio ambiente, il Pe chiederà di dimezzare le emissioni di gas serra entro il 2050 e di ridurle del 40 per cento entro il 2030, che almeno il 30 per cento dell'energia utilizzata provenga da fonti rinnovabili, e di aumentare del 40, sempre entro il 2030, l'efficienza energetica a livello globale. «Inoltre – aggiunge Gilles Pargneaux – spingeremo perché venga istituito un Fondo verde mondiale contro il cambiamento climatico, a cui tutti i paesi del mondo contribuiscano, dal 2020, con una somma complessiva di almeno cento miliardi di dollari l'anno». Per consentire la transizio-

ne verso economie a basse (o zero) emissioni è fondamentale un supporto finanziario ai paesi più poveri e vulnerabili.

«L'Europa – sottolinea Giovanni La Via (Ncd) – intende riaffermare e anzi aumentare il suo sforzo nel contrasto al cambiamento climatico; sforzo che, in alcuni casi, è andato addirittura a discapito della nostra competitività e del nostro sistema industriale, ma il nostro impegno ha senso solo se lo portiamo avanti insieme a tutti i grandi attori sulla scena mondiale e ai principali emettitori di gas serra». In tal senso, la nuova politica ambientale del Presidente Obama e il recente impegno della Cina a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub> sono due esempi nella giusta direzione. L'Ue da sola non può farcela.

**L'appello di otto Ong ambientaliste europee** – Un simbolico tiro alla fune fra combustibili fossili inquinanti ed energie rinnovabili è stata la manifestazione organizzata, in occasione del Consiglio Ambiente del 18 settembre 2015, da Greenpeace, Wwf, Climate action network Europe, Friends of earth Europe, Oxfam, Transport & Environnement, Change Partnershi e Nature Code che – ai leader europei – hanno lanciato l'Appello per un futuro all'insegna di un'energia al cento per cento di rinnovabili; e cioè per una revisione al rialzo dei target europei per il clima, in modo da riflettere l'urgenza di un passaggio a un sistema energetico totalmente di rinnovabili.

**La posizione Ue è troppo debole?** – La Conferenza di Parigi (Cop 21) dovrebbe portare a un Accordo per tutti legalmente vincolante. E dovrebbe affrontare in maniera equilibrata le questioni di mitigazione, adattamenti, finanziamenti, tecnologia, «capacity building», trasparenza e azione, riflettendo anche le realtà e le sfide economiche e geopolitiche in evoluzione.

Ma si procede con lentezza. Tuttora, alcuni paesi non condividono la necessità di un Accordo vincolante. Siamo ancora lontani dal rispetto degli impegni finanziari assunti a Copenaghen per il finanziamento tecnologico ai paesi poveri da parte dei paesi ricchi e, nel testo elaborato dai co-presidenti, non c'è alcun riferimento alla giusta transizione e al lavoro dignitoso. E non è esclusa la possibilità che si giunga a un Accordo per il contenimento dell'aumento della temperatura di tre gradi, con l'idea di aggiustare la traiettoria nei prossimi anni.

Il problema è che gli interessi in gioco sono enormi. I finanziamenti restano sulla carta, cresce il divario tra le azioni dei governi e le indicazioni della comunità scientifica, e a livello globale crescono gli incentivi all'uso di petrolio carbone e gas. Questo proprio mentre i tecnici dell'Ocse hanno evidenziato che – per non sfondare il tetto dei due gradi di riscaldamento planetario – bisogna lasciare inutilizzate sotto terra fra il 70 e l'80 per cento delle riserve di gas, petrolio e carbone esistenti.

L'Ue si dichiara determinata a svolgere un ruolo guida e ad agevolare il raggiungimento di un necessario Accordo globale accettabile per tutte le parti coinvolte, ma intanto – anche per pressioni di paesi (quali la Polonia) fortemente dipendenti dal carbone che chiedono di rallentare il processo di decarbonizzazione – investe risorse per il sequestro del carbonio, e altri sistemi per rallentare una vera transizione tecnologica. La sua posizione (suoi target di riduzione delle emissioni – il suo non puntar subito solo su rinnovabili ed efficienza energetica) è troppo debole? A mio avviso, la sua impostazione (che spiega anche l'attuale impasse dell'Europa sul versante dell'innovazione tecnologica) – investimenti in un tipo di sviluppo teso al miglioramento dell'esistente e il principio «chi inquina paga» (ma intanto si continua a inquinare) – rischia di sottovalutare ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione. Intanto, una cosa certamente positiva (anche se l'idea di un acquirente europeo per ora non è decollata) è che, nel marzo 2015, – per volontà di Juncker – c'è stato un rilancio dell'Unione dell'energia.

## 8. Una nuova Unione Europea dell'energia

*A – L'obiettivo interconnessioni* – Il Pacchetto clima-energia 2030 (Energia), adottato dal Consiglio europeo del 23-24 ottobre 2014, ha enfatizzato l'obiettivo interconnessioni, voluto da Spagna e Portogallo per vincere la resistenza della Francia a realizzare collegamenti attraverso i Pirenei.

L'intesa per l'interconnessione delle reti prevede due step:

- il 10 per cento per le interconnessioni elettriche esistenti entro il 2020;
- il 15 per cento entro il 2030.

A questo scopo, l'Ue si è impegnata a mettere sul tavolo aiuti finanziari e altre forme di sostegno a progetti che siano funzionali a incrementare l'interconnessione. Migliorare la rete è importante per aumentare l'indipendenza energetica, un problema reso ancora più importante dalla crisi in Ucraina e la minaccia di blocchi della fornitura di gas russo.

Per la sicurezza energetica, il Vertice ha convenuto anche di attuare il corridoio Nord-Sud, il corridoio meridionale di trasporto del gas e la promozione di un nuovo hub gasiero nell'Europa meridionale e altri progetti infrastrutturali chiave; una migliore capacità di rigassificazione e stoccaggio nel sistema del gas; progressi nei progetti comuni; potere contrattuale dell'Ue nei negoziati energetici; un ulteriore rafforzamento della Comunità dell'energia (che mira a estendere l'*acquis* comunitario in materia di energia ai paesi dell'allargamento e del vicinato); utilizzo della politica estera Ue per messaggi in materia di sicurezza energetica.

Il tutto è stato deciso in un contesto connotato da terrorismi, e la crisi ucraina, da una parte, e un Medio Oriente ben lontano da situazioni di vera pace, e una Libia da cui l'Italia ha fatto rientrare gli italiani che lì si trovavano, dall'altro. A quando, le condizioni anche per un rilancio del Piano solare mediterraneo?

*B – Il rilancio dell'Unione dell'energia* – Fattori esterni (quali le gravissime tensioni tra Russia e Ucraina, gli sconvolgimenti provocati dal fondamentalismo islamico dell'Isis, le fluttuazioni del prezzo del greggio, i pericoli connessi al cambiamento climatico del pianeta ecc.) – dopo oltre sessant'anni dalla nascita della Ceca e del pool carbo-siderurgico – hanno indotto le istituzioni Ue a rompere gli indugi e ad assumere l'iniziativa del varo di un'Unione dell'energia, che mira a rivoluzionare e a riorganizzare le politiche energetiche dei paesi membri in una prospettiva unificatrice, e che potrebbe rappresentare una tappa fondamentale verso il rilancio globale della stessa integrazione europea.

**Il Pacchetto della Commissione Juncker** – La Commissione europea il 25 febbraio scorso ha presentato un suo Pacchetto per l'*Unione dell'energia* che si compone di tre documenti basilari:

- una Strategia quadro per l'*Unione dell'energia*;
- una Comunicazione che fissa gli obiettivi per un nuovo accordo globale sul clima da concludere a Parigi il prossimo dicembre;
- una Comunicazione che illustra le misure necessarie per raggiungere l'obiettivo del 10 per cento di interconnessione elettrica entro il 2020.

La strategia quadro per un'*Unione dell'energia resiliente coniugata a una politica per il clima lungimirante* definisce cinque punti programmatici quali gli obiettivi prioritari di tale Unione:

- le fonti rinnovabili,
- le interconnessioni,
- la sicurezza dell'approvvigionamento,
- la trasparenza della legislazione e degli accordi,
- la decarbonizzazione.

Nello specifico il progetto, suscettibile di produrre risparmi per 40 miliardi di euro annui per i cittadini europei, prevede: (a) una clausola di solidarietà per ridurre la dipendenza dei paesi membri dell'Ue da singoli fornitori, potendo fare pieno affidamento sugli Stati vicini in caso di perturbazioni dell'approvvigionamento energetico, con l'impegno che gli accordi con i paesi terzi per acquistare energia dovranno essere caratterizzati da maggiore trasparenza; (b) flussi di energia equiparati a una *quinta libertà*; ciò significa che – oltre alle quattro libertà fondamentali del mercato unico (libertà di circolazione dei capitali, delle merci, dei servizi e delle

persone) – anche l'energia acquisisce questo *status* con una piena integrazione dei mercati; (c) l'efficienza energetica al primo posto anche come mezzo per contenere la domanda di energia; (d) transizione verso una società a basse emissioni di CO<sub>2</sub>;

La strategia mira a rendere l'Ue leader mondiale nel settore delle energie rinnovabili e a sviluppare ricerca, innovazione e competitività. Secondo il presidente della Commissione Juncker, particolare importanza riveste la decisione di equiparare i flussi di energia a una *quinta libertà* all'interno del mercato unico, cioè, una libera circolazione dell'energia. Con questa iniziativa, secondo Juncker, l'Europa si muove unita, in una prospettiva di lungo termine.

**Le Conclusioni del Consiglio europeo (19 e 20 marzo 2015)** – Il protrarsi della crisi ucraina e l'incerto destino degli approvvigionamenti di gas russo hanno pesato sulle scelte del vertice (non caso le interconnessioni sono al primo posto). Nelle loro conclusioni, i capi di Stato e governo dei 28 Stati Ue hanno sostanzialmente avalato quanto proposto dalla Commissione europea nella sua Comunicazione sull'Unione energetica presentata il 25 febbraio dal vicepresidente della Commissione europea Maroš Šefčovič.

Tuttavia – anche se ha sottolineato la necessità di rafforzare l'azione dell'Ue in materia – il Vertice non ha mancato di ricordare la sovranità degli Stati membri e il loro diritto di definire autonomamente i mix energetici nazionali.

I capi di Stato e governo dei 28 Stati hanno ribadito l'importanza delle cinque dimensioni dell'Unione dell'energia:

- sicurezza energetica, solidarietà e fiducia;
- piena integrazione del mercato europeo dell'energia;
- efficienza energetica per contenere la domanda;
- de-carbonizzazione dell'economia;
- ricerca, innovazione e competitività.

E – dopo aver sottolineato che tutte le dimensioni «sono strettamente interrelate e si rafforzano reciprocamente» – hanno posto l'accento, in particolare, su:

- le infrastrutture per l'energia elettrica e il gas (ivi incluso interconnessioni con le regioni periferiche);
- il rafforzamento dei meccanismi di mercato attraverso la completa implementazione e la rigorosa applicazione della legislazione europea in materia energetica, e nel contempo maggiore cooperazione regionale;
- la sicurezza dell'approvvigionamento (reti solide, efficienza energetica, tecnologie a basse emissioni di CO<sub>2</sub> ecc.);
- la trasparenza degli accordi di acquisto di gas da fornitori esterni (tali misure – ha sottolineato lo stesso Tusk, presidente del Consiglio europeo – potranno prevenire pratiche di abuso di posizione dominante contrarie al diritto europeo da par-

te di fornitori esterni – c'è chi legge qui Gazprom – rafforzando concretamente la sicurezza energetica dell'Ue);

- il rispetto delle norme Omc e Ue in materia di concorrenza;
- il riesame della normativa sulla riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica e le energie rinnovabili;
- tecnologia e strategia d'innovazione per energia e clima (nuove generazioni di rinnovabili, stoccaggio energia elettrica, cattura e stoccaggio del carbonio, efficienza energetica abitativa, trasporti sostenibili ecc.);
- partenariati strategici con paesi produttori e di transito;
- diplomazia europea del clima attiva in vista della Cop 21 che si terrà a Parigi per una solida e coerente legislazione in materia di emissioni, efficienza e rinnovabili sulla base degli obiettivi fissati al 2030.

Poco o nulla di fatto, per gli acquisti collettivi di gas, uno dei principali cavalli di battaglia dell'ex premier polacco! L'idea di un acquirente europeo per ora non decolla. Si prospetta, invece, la creazione di meccanismi volontari che permettano agli Stati membri di aggregare la propria domanda al fine di rafforzare il potere negoziale nei confronti dei fornitori pur rispettando le regole europee della concorrenza.

Nelle Conclusioni emerge una preoccupazione per la sicurezza degli approvvigionamenti, ma non è leggibile nessun forte riferimento alla competitività del sistema e alla riduzione del costo dell'energia in Europa. Un accento è posto sul contributo delle cooperazioni regionali; e la necessità di elaborare un modello decisamente più flessibile ed efficiente di quello attuale che, da un lato rispetti le regole europee in materia di aiuti di Stato, e d'altro lato non vada a incidere sulla libertà degli Stati membri di definire in autonomia il loro mix energetico.

I capi di Stato e governo dei 28 Stati Ue sottolineano anche l'importanza della dimensione tecnologica dell'Unione energetica (elemento di assoluta novità inserito tra le priorità d'azione nel documento redatto dalla Commissione Juncker) e la necessità di una «diplomazia per il clima attiva» necessaria per consolidare l'Unione, in un ruolo di guida globale nella lotta ai cambiamenti climatici.

**Si saprà essere all'altezza delle sfide?** – L'attuale modello economico è sempre più insostenibile. Nel 2011, sono state utilizzate 15,6 tonnellate di materie prime *pro capite* nell'Ue: più di quanto il pianeta sia in grado di sostituire. Più di 459.000 persone muoiono ogni anno in Europa a causa della scarsa qualità dell'aria. Gli scienziati sottolineano che occorrono obiettivi più ambiziosi di quelli già sul tavolo dei negoziati della Cop 21. La transizione verso un'economia decarbonizzata sta procedendo troppo lentamente!

Nell'Unione odierna, l'energia rinnovabile ricopre solo un quarto del consumo di energia dell'Unione (le imprese Ue detengono il 40 per cento dell'insieme dei



brevetti in materia di energie rinnovabili). Di certo, le potenzialità di un nuovo mercato di tecnologie verdi dipendono dall'evoluzione tecnologica e dallo sviluppo tecnologico: contatori, elettrodomestici e palazzi intelligenti, piastrelle bianche che si autopuliscono alla luce del sole ecc. Un altro esempio? Le auto e gli aerei elettrici di domani richiedono apparecchiature intelligenti, dispositivi funzionanti con energia solare, batterie elettriche. Non a caso (oltre che piena occupazione, riqualificazione del personale proveniente dai settori che saranno dismessi, lavoro dignitoso e accesso universale al sistema di protezione sociale) i sindacati rivendicano politiche di investimento che supportino infrastrutture sostenibili e la rigenerazione industriale, l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo, le tecnologie a basso contenuto di carbone e l'uso efficiente delle risorse.

Ci si riuscirà? Un cosa è certa, servirebbe più Unione (e più Europa) nella nostra Unione Europea. È giunta l'ora di guardare al futuro in un'ottica strategica.

### Riferimenti bibliografici

- Alto commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati (2015), *Rapporto annuale Global Trends 2014*.
- Allegri G., Bronzini G. (2014), *Sogno europeo o incubo? Come l'Europa potrà tornare a essere democratica, solidale e capace di difendersi dai mercati finanziari*, Roma, Fazi.
- Busilacchi G., Leonardi S. (2014), *Presentazione. Reddito minimo e salario minimo: le ragioni di attualità e interesse*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 4, pp. 19-34.
- Comunicato finale del G20 di Brisbane (2014).
- Conclusioni del Consiglio europeo del 23-24 ottobre 2014.
- Conclusioni del Consiglio europeo 19-20 marzo 2015.
- Comunicati stampa Ue.
- Comunicati stampa Confederazione europea dei sindacati).
- Comunicati stampa Confederazione internazionale dei sindacati.
- Conti R. (2014), *I giudici e il biodiritto*, Roma, Aracne.
- Paruolo S. (1989), *Mercato unico e Integrazione europea*, Parte Prima e Parte Seconda, Roma, Ediesse, Dossier Europa.
- Paruolo S. (2010), *2020: la nuova Unione Europea. L'Ue tra allargamento e vicinato, crisi, verticite, vecchie e nuove strategie*, Ed. Lulu.
- Paruolo S. (2012a), *Da Washington a Cannes, l'Europa dei G20*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 241-260.
- Paruolo S. (2012b), *Dal G20 messicano di Los Cabos al dopo-Consiglio europeo del 29 giugno 2012*, in *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 4, pp. 259-276.

- Paruolo S. (2014), *Introduzione all'Unione Europea. Oltre la sfida del 2014*, Milano, Ed. Il mio libro-Feltrinelli.
- Paruolo S. (2015a), *Ma la legge e i diritti (quale legge e quali diritti?) sono uguali per tutti? Gli strumenti di soft-law. Le Linee guida dello Strategic framework on human rights e il suo piano di azione*, in A. Schuster, M.G. Toniollo (a cura di), *La famiglia omogenitoriale in Europa. Diritti di cittadinanza e libera circolazione*, Roma, Ediesse.
- Paruolo S. (2015b), *UE: le priorità della presidenza lussemburghese e la questione migranti*, in *Tempo libero*, settembre-ottobre.
- Paruolo S., articoli in *Tempo libero* (rivista on line della Fitel) nel 2014 e nel 2015. *Quaderni di rassegna sindacale - Lavori*, n. 4, 2014.
- Siti web della Presidenza Ue, italiana, lettone, lussemburghese.

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 Leonardi* - 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*

n. 2/2015 [62]

TEMA. Contrattare nel territorio - Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. *Presentazione di Mimmo Carrieri, Alberto Mattei* - Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale di *Lorenzo Zoppoli* - Limiti e problemi della contrattazione territoriale di *Amos Andreoni* - Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato di *Beppe De Sario* - La contrattazione territoriale e la concertazione sociale in Campania. Primi risultati di un'indagine di *Lucia D'Arcangelo* - *Sozialpartnerschaft* trentina. Concertazione territoriale e sviluppo della contrattazione decentrata di *Franco Ianeselli, Alberto Mattei* - Contrattare lo sviluppo: nuove opportunità per le aree distrettuali. Il caso di Prato di *Marco Betti*

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

Produttività e qualità del lavoro, modi e dilemmi di *Giuseppe Della Rocca* - Il Wcm alla Fiat: quali implicazioni per le condizioni di lavoro e le relazioni industriali di *Salvo Leonardi*

ARGOMENTO. Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione di *Anna M. Ponzellini, Egidio Riva, Elena Scippa*

TENDENZE. Per la ricostruzione del valore «politico» del lavoro di *Sandro Antoniazzi* - Diritti di sciopero, disuguaglianza sociale e mercato globale dopo «Marikana» di *Riccardo Salomone*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Silvano Andriani: nella politica e nella cultura economica italiana - *Presentazione di Carlo Ghezzi* - Silvano Andriani nella cultura economica italiana di *Laura Pennacchi* - Silvano Andriani nella politica italiana (1958-2014) di *Andrea Margheri*

n. 3/2015 [63]

TEMA. Cambiamenti organizzativi per il sindacalismo del XXI secolo I presupposti per le innovazioni organizzative nei sindacati. *Presentazione di Adolfo Braga* - Tra complessità organizzativa e strategie inclusive. Il senso della Conferenza d'organizzazione della Cgil *Intervista a Nino Baseotto di Adolfo Braga* - Lavoro e politica: tra sindacato e partito di *Carlo Galli* - L'«austeritarismo» e l'Europa: quali vie per resistergli? di *Richard Hyman* - Il potere delle coalizioni sociali fra sindacati e comunità di *Amanda Tattersall* - Sindacati e alleanze

sociali. Riflessioni a partire dalla campagna «Fight for \$15!» di *Lisa Dorigatti* - Le frontiere dell'azione sindacale nella frammentazione del lavoro di *Daniele Di Nunzio, Andrea Brunetti, Chiara Mancini* - Come cambiano i modelli di rappresentanza verso i lavoratori atipici e i giovani di *Maria Concetta Ambra* - Capitalismo digitale e azione collettiva di *Loris Caruso, Alberta Giorgi* - La crisi dei corpi intermedi di *Giuseppe Sabella* - I modelli sindacali nella storia d'Italia di *Adolfo Pepe*

CONFRONTO. *Quanto capitalismo può sopportare la società* di Colin Crouch [Laterza, 2014] Una politica per il XXI secolo? di *Giustina Orientale Caputo* - La crisi europea e la socialdemocrazia assertiva. Sfide e questioni aperte per l'agenda socialdemocratica di *Andrea Ciarini*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Federico Caffè: il tempo dell'utopia e lo spazio del riformismo (in un paese a sviluppo tardivo e dalla fragile democrazia) di *Giuseppe Amari* - Ttip e commercio internazionale: chi detta le regole del gioco di *Leopoldo Tartaglia*



**PUBBLICITÀ**  
**UNIPOLSAI**

