

# Le relazioni industriali italiane e il modello mediterraneo

*Thomas Gualtieri*

## 1. Introduzione

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Il concetto è stato introdotto da Campbell (2004).

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

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

## 2. Il modello mediterraneo di capitalismo

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

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

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

### 3. Il modello mediterraneo di relazioni industriali

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

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

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

Questi assetti, a ogni modo, rappresentano sostanzialmente solo un comune retroterra storico. Nella prospettiva di comprendere fino a che punto l'Italia faccia parte di un modello mediterraneo di relazioni industriali, dunque, è innanzitutto necessario creare una struttura comparativa, analizzando le caratteristiche attualmente condivise dagli altri paesi mediterranei. Secondo gli indicatori utilizzati dall'Euro<sup>2</sup>, un sistema di relazioni industriali è classificato in base alla natura e al potere dei suoi attori, la struttura della contrattazione collettiva e la sua estensione, il livello di importanza degli accordi centralizzati tripartiti (dunque il grado di coinvolgimento degli attori sociali nella definizione delle politiche pubbliche), il livello di conflitto industriale<sup>3</sup>.

#### 4. La natura delle organizzazioni d'interesse

Cominciando dalla natura delle organizzazioni d'interesse, si rileva come ancora oggi i sindacati siano divisi secondo basi politico-ideologiche. Con la sola eccezione della Grecia, dove esiste una sola confederazione nel settore privato<sup>4</sup> (Euro-Greece, 2007), in tutti i paesi mediterranei le associazioni sindacali seguono orientamenti politici differenti, essenzialmente con un sindacato di ispirazione comunista che si oppone a uno di natura cristiano/social-democratica. La densità sindacale varia però sensibilmente da una realtà all'altra: si va dall'8 per cento dei sindacati francesi, il dato più basso in Europa (Euro-France, 2007), al 28 per cento del sindacato greco, l'unico al di sopra della media europea del 25 per cento (Euro-Greece, 2007). I sindacati spagnoli e portoghesi infatti, con una densità rispettiva-

<sup>2</sup> European industrial relations observatory online.

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

<sup>4</sup> In cui, comunque, le federazioni sono divise tra loro secondo linee ideologiche.

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

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

## **5. La struttura della contrattazione collettiva**

La struttura della contrattazione collettiva, sebbene si riscontrino alcune importanti differenze, è in ognuno dei paesi in esame abbastanza omogenea e regolamentata attraverso una struttura legislativa. In Francia, le negoziazioni possono avere luogo a ogni livello della struttura produttiva, secondo la gerarchia piramidale in cui si articolano i livelli contrattuali (Eiro-France, 2007). Dopo il 1945, però, il settore industriale è diventato la principale sede di definizione salariale (Ruyssveldt, Visser, 1996, p. 107). L'approvazione, nel 1982, di una legge sulla contrattazione collettiva<sup>5</sup> ha dato un forte impulso alla contrattazione a livello aziendale, ma a tutt'oggi quello industriale è ancora il livello più importante (Goetschy, Jobert, 2004, p. 196). Va notato come l'intervento statale, attuato attraverso «pervasive pratiche di estensione» della copertura della contrattazione collettiva (Ruyssveldt, Visser, 1996), ha fatto sì che quest'ultima raggiungesse circa il 90 per cento dei lavoratori (Eiro-France, 2007). Le relazioni industriali francesi, dunque, sono caratterizzate dalla paradossale coesistenza della più bassa densità sinda-

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

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

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

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

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



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

## **6. Tripartitismo e concertazione**

Il grado di sviluppo della concertazione rappresenta un altro aspetto fondamentale nell'analisi dei diversi sistemi di relazioni industriali. In Francia, i due principali organismi tripartiti – il Consiglio economico e sociale, la Commissione pianificatrice – sono composti dai rappresentanti dei sindacati e dei datori di lavoro, ma hanno natura meramente consultiva. Proprio a causa del loro scarso rilievo, finiscono con essere lo strumento usato dal governo solo per informare, piuttosto che per coinvolgere, le parti sociali. Il tripartitismo francese, dunque, è in uno stato tutt'altro che avanzato, ma la formalizzazione di organismi preposti alla consultazione di sindacati e datori di lavoro, cui va aggiunto il comprovato incremento delle modalità concertative alla vigilia dell'approvazione di importanti riforme<sup>6</sup> (Eiro-France, 2007), hanno reso tali processi, almeno in parte, propri delle relazioni industriali francesi. Bisogna comunque tener presente che dalla fine della seconda guerra mondiale il dirigismo economico ha esteso il controllo dello Stato fino a raggiungere le più importanti leve strategiche dell'economia, soprattutto attraverso l'estensione della proprietà pubblica. Se a ciò si unisce l'interpenetrazione della sfera pubblica con le élite economiche, si capisce il perché di una debolezza delle associazioni imprenditoriali (Hancké et al., 2007) che, unita alla frammentarietà sindacale, ha reso la concertazione un fenomeno molto debole.

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

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

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

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

Il dialogo sociale portoghese sta seguendo un percorso simile. Nel 1984 fu istituito il Cgtp<sup>7</sup> (Consiglio permanente della concertazione sociale), che divenne il principale forum di incontri tripartiti tra gli attori delle relazioni industriali (Barreto, Naumann, 1998). In seguito, l'accordo «economico e sociale» firmato nel 1990 ha aperto la strada a ulteriori negoziati su importanti questioni socio-economiche. Dopo un decennio di crisi del processo concertativo, nel 2001 sono stati firmati quattro accordi su tematiche importanti come la salute e sicurezza sul posto di lavoro e la riforma del sistema pensionistico. Nel 2005, 2006 e 2007 altri accordi – sia bipartiti sia tripartiti – hanno definitivamente consolidato la concertazione portoghese.

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

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

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

## 7. Un modello comune di relazioni industriali

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

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

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

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

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

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

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

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

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

no, o almeno lo sono stati storicamente, molto più forti<sup>8</sup> e meglio organizzati degli altri sindacati mediterranei (intervista E, 2010). Queste caratteristiche, unite all'esistenza di forti e influenti rappresentanze di base, e soprattutto all'evoluzione storica dei sindacati italiani, li rende molto più simili a quelli tedeschi che non a quelli dei paesi vicini (intervista A, 2010). I motivi di questa similitudine sono molteplici: i settori manifatturieri tedesco e italiano sono rispettivamente il primo e il secondo in Europa in termini dimensionali, e hanno costituito in entrambi i paesi un terreno fertile per lo sviluppo del potente sindacalismo industriale tipico del ventesimo secolo (intervista D, 2010). Inoltre, in Germania come in Italia l'unità nazionale è stata raggiunta più tardi rispetto a quasi tutti gli altri paesi dell'Europa occidentale, con uno Stato conseguentemente più debole che altrove. Una debolezza che ha spianato la strada all'instaurazione dei regimi dittatoriali nella prima metà del secolo scorso, ma che nel dopoguerra, una volta ristabilita la democrazia, ha indotto la creazione, anche a livello costituzionale, di una serie di «contropoteri» finalizzati a evitare le precedenti degenerazioni del sistema politico. Anche i sindacati furono concepiti in questa logica, e l'assetto istituzionale che li avrebbe dovuti inglobare, costruito di conseguenza (intervista D, 2010). Sono queste evoluzioni comuni che hanno portato non pochi studiosi (vedi Fichter, Greer, 2004; Thelen, 2001) ad assimilare il sindacalismo italiano e quello tedesco.

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

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

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

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

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

## 9. Relazioni industriali e sistema politico bipolare

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

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

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



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

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

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

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

## 10. La *corporate governance* in Germania

Il sistema di *corporate governance* tedesco ha storicamente rappresentato un tipico esempio di *stakeholder model*, in cui la gestione aziendale è determinata dalla somma degli interessi di vari gruppi sociali coinvolti in essa. La proprietà delle aziende tedesche è altamente concentrata<sup>9</sup> e le banche agiscono stabilmente come grandi azionisti, offrendo un credito di lungo periodo che protegge le aziende dalle scalate e permette loro di contare su una durevole stabilità finanziaria. Questa condizione si riflette positivamente sui contratti di lavoro, garantendone la durata nel tempo e favorendo la formazione professionale dei lavoratori, che unita a investimenti tecnologici mirati e incrementali garantisce un elevato tasso qualitativo nei processi di produzione e quindi nel prodotto finale (Hall, Soskice, 2001). La stabilità finanziaria contribuisce poi a rendere le relazioni industriali altamente cooperative, anche alla luce del fatto che i lavoratori tedeschi possono contare sui più estesi poteri di co-determinazione tra i paesi dell'Ocse (Jackson et al., 2006). Un modello così articolato, inoltre, permette di strutturare le dinamiche aziendali in maniera tale da svincolarle dalla necessità di massimizzazione del profitto di breve periodo, legata all'elevata volatilità dei mercati finanziari e tipica delle economie anglosassoni di stampo liberale. La dicotomia in cui questo modello è collocato è infatti proprio quella che vede all'altro estremo lo *shareholder model* di stampo anglosassone, in cui gli interessi di riferimento delle aziende sono direttamente quelli degli investitori, per lo più istituzionali, detentori di quote azionarie da cui si cerca di trarre utili finanziari nel più breve tempo possibile.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 11. La *corporate governance* italiana

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

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

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

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

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

di aziende pubbliche operavano in condizioni di monopolio, le riforme non hanno fatto altro che trasferire questa posizione dominante alle aziende private. La legislazione volta a evitare potenziali abusi, resasi dunque necessaria, è stata però attuata solo parzialmente, generando effetti in certi casi persino peggiorativi del regime precedente (Simonazzi et al., 2009). Negli altri settori, invece, l'acquisizione delle aziende statali da parte di quelle private operanti nello stesso ambito ha di fatto aumentato il livello di concentrazione della proprietà (Simonazzi et al., 2009): la proprietà familiare, peculiarità del modello di capitalismo italiano, continua così a essere un aspetto preponderante della *corporate governance*. Nel tempo si è infatti consolidato un sistema di regole informali che ha di fatto istituzionalizzato la modalità di controllo piramidale (Giacomelli, Trento, 2005), cioè la creazione di un network attraverso cui un unico imprenditore controlla più aziende. Tale sistema permette una dispersione degli azionisti minori su un ampio numero di imprese, concentrando la quota di capitale sociale dell'azionista di maggioranza nell'impresa al vertice della piramide. Gli interessi di quest'ultimo, coincidenti con quelli del gruppo nel suo complesso, sono così molto più protetti di quelli dei piccoli azionisti, che si sovrappongono invece con quelli della loro impresa di riferimento. Questo sistema di controllo aziendale è diffusissimo<sup>10</sup> e anche le principali aziende italiane (ad esempio Fiat, Mediaset, Pirelli) sono controllate in questo modo (Barca et al., 1994). Rileva poi come i diritti dei piccoli investitori siano mal tutelati, e le informazioni a loro disposizione spesso insufficienti (Trento, 2006).

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

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

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



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

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

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

## 12. Il sistema di relazioni industriali tedesco

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

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

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

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

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

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

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

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

Nella seconda metà del decennio, la privatizzazione di molte aziende pubbliche nel settore dei servizi ha permesso ai nuovi proprietari di percorrere strade rese in precedenza politicamente difficili dalla proprietà statale delle aziende (Doellgast, Greer, 2007). Così, nelle grandi aziende privatizzate, come in moltissime altre realtà, si è assistito a una fortissima tendenza all'outsourcing di molti posti di lavoro, spesso avallato dagli organi di rappresentanza dei lavoratori. Si è assistito cioè a quello che è stato definito come un processo di «disintegrazione verticale» delle aziende tedesche, attraverso la creazione di succursali indipendenti dall'azienda principale, subappaltando la produzione a un'azienda del tutto distinta da quella di partenza, o assumendo lavoratori attraverso agenzie di lavoro interinale (Doellgast, Greer, 2007). Si sono in pratica sviluppati nuovi mercati intermedi in un processo di produzione precedente integrato (Jacobides, 2005), divenuti ben presto barriere settoriali fino a quel momento inesistenti nelle catene di produzione delle grandi aziende. La prima conseguenza di questa evoluzione è stato il declino della contrattazione collettiva, il cui elevato grado di copertura<sup>11</sup> aveva fino a quel momento impedito la creazione di quegli ampi settori produttivi, tipici di Stati Uniti e Regno Unito, in cui il sindacato è assente. I posti di lavoro sono infatti stati trasferiti dal nucleo primario del sistema produttivo verso aziende «periferiche», coperte solo da contratti collettivi di livello aziendale o addirittura da nessun accordo collettivo. Talvolta invece, benché coperte da accordi collettivi centralizzati, le nuove realtà sono inquadrate in un settore contrattuale diverso da quello di origine. In entrambi i casi il risultato è stato quello di un'accresciuta variazione dei salari e delle condizioni di lavoro nell'ambito dello stesso settore produttivo, che ha reso di gran lunga più arduo per sindacati e consigli di fabbrica il compito di coordinare in maniera uniforme la contrattazione collettiva di settore (Hassel, 1999).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 13. La vertenza Fiat e le evoluzioni degli assetti italiani

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## Bibliografia

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

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

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

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

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

### Interviste

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