

Il «sistema» tedesco fra globalizzazione e *Mitbestimmung*

Jacopo Maria Pepe

1. Introduzione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Vedi *Repubblica*, 24 gennaio 2011.

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

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

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

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

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

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

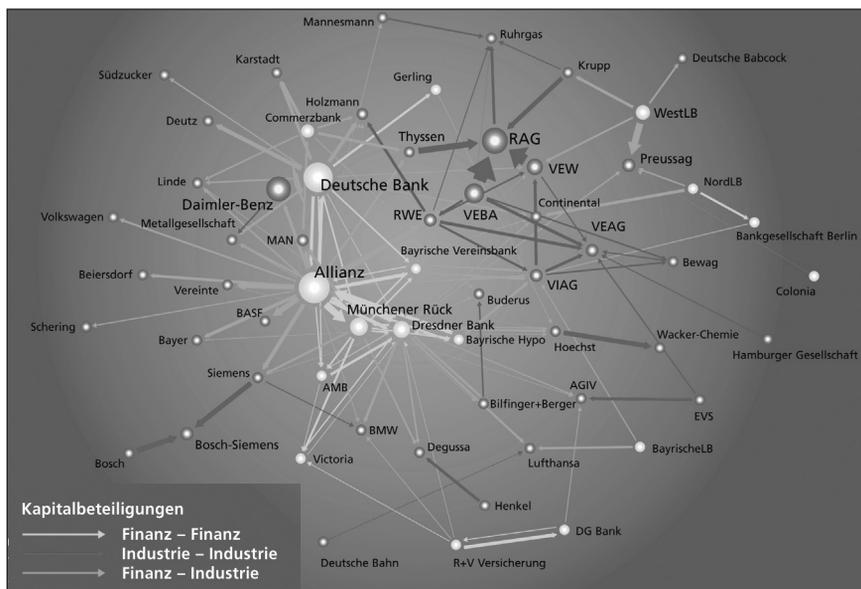
La logica economica che sottostava al mantenimento delle partecipazioni di capitale proprio e al contemporaneo, e da esso derivato, diritto di rappresentanza nei consigli di sorveglianza delle imprese consisteva, e consiste in parte tuttora, nel desiderio di ridurre le asimmetrie informative fra manager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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fonte: IG-Metall (2006).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

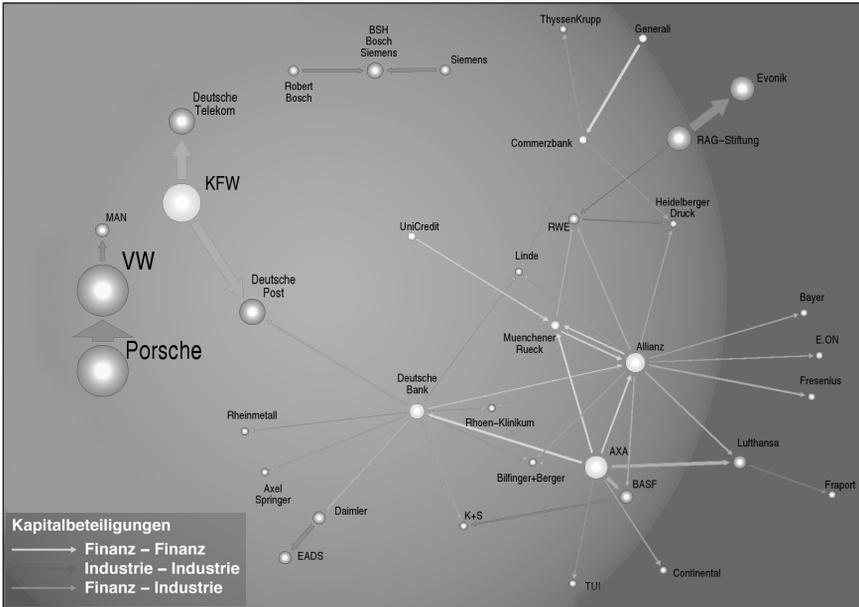
Riferendosi in questa sede soprattutto al rapporto fra crescente internazionalizzazione delle imprese, le loro mutate strategie, le pressioni esercitate sul fattore lavoro nazionale e le risposte di quest'ultimo a esse, il quadro appare più complesso di quello di una semplice inevitabile convergenza.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

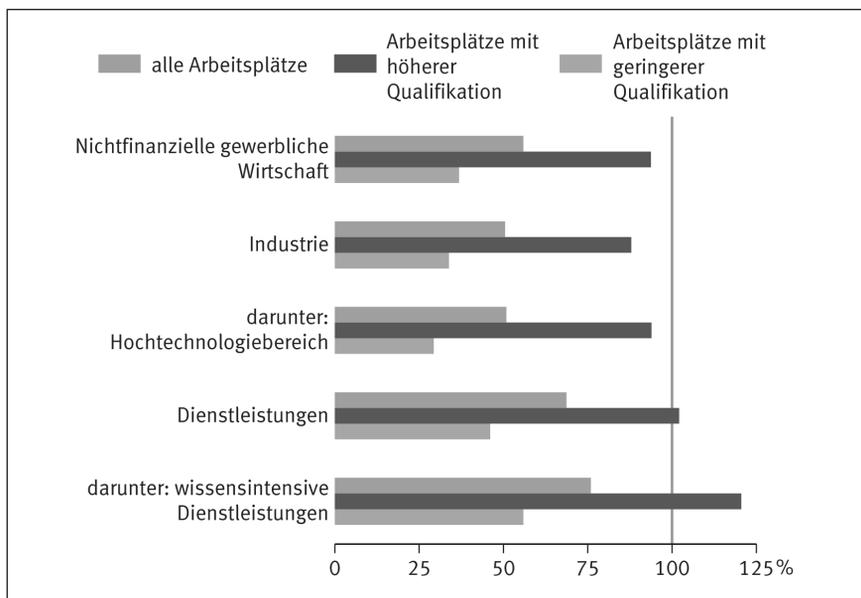
Da un'analisi attenta dei risultati di una ricerca pilota effettuata nel 2009 dal Statistisches Bundesamt, avvalendosi della direttiva europea Fast (Foreign affiliates statistics) per la facilitazione della raccolta dei dati riguardanti le attività di imprese estere nei paesi di riferimento e di imprese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

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

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

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

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



Fonte: Statistisches Bundesamt (2009).

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

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

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

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

Fonte: Statistisches Bundesamt (2009).

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

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

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

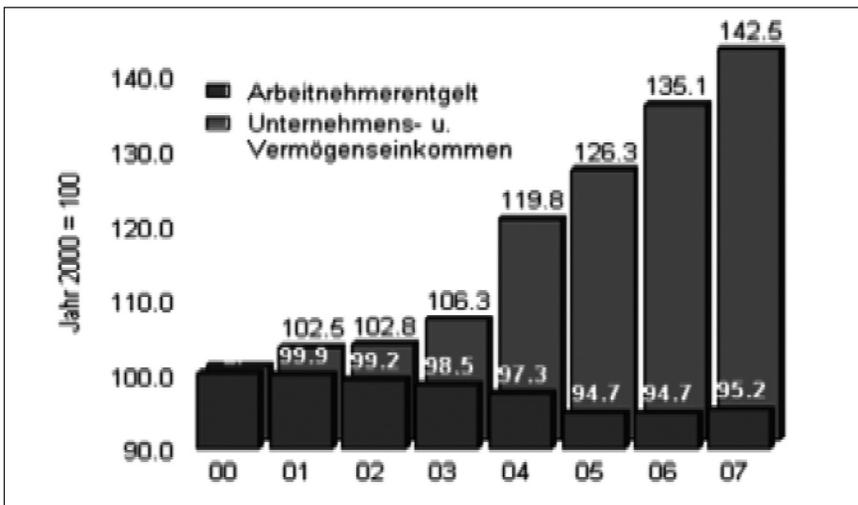
3.3. Sindacati e consigli di fabbrica di fronte alla flessibilizzazione della contrattazione: deroghe e contratti aziendali, centralizzazione e coordinamento sindacale

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

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

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

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



Fonte: Statistisches Bundesamt (2008).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

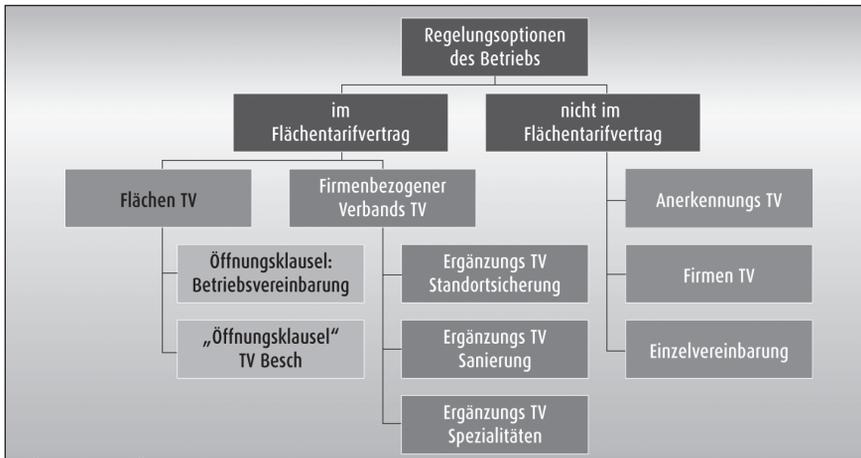
A esso il sindacato tenta inizialmente di opporsi limitando i danni e tentando di circoscrivere le deroghe e le clausole di apertura solo a imprese in chiaro rischio di fallimento (*Härtefallklausel*), subendo tuttavia, soprattutto nella prima parte degli anni 2000, un'offensiva senza precedenti: il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

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

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

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

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



Fonte: Gesamtmetall (2004).

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

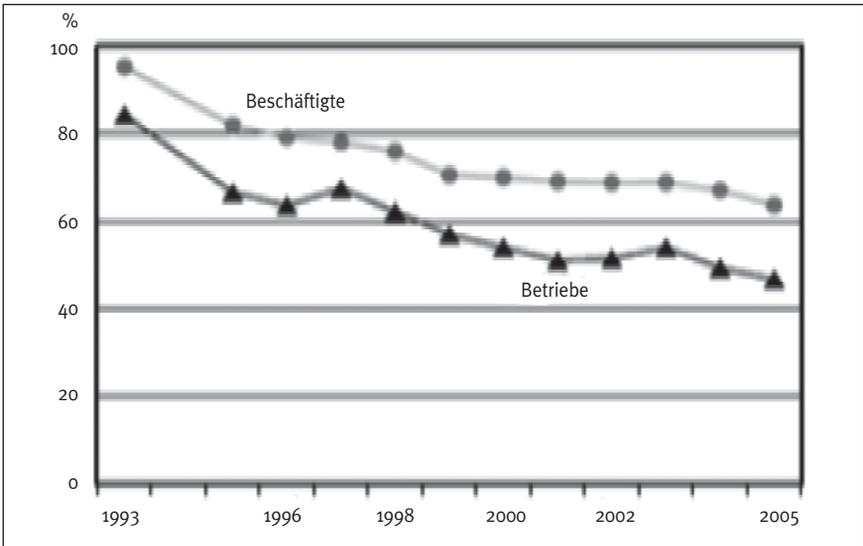
und Flexibilität (Gesamtmetall, 2004), venivano messi in luce i limiti della contrattazione aziendale, riconducibili soprattutto a due fattori: la mancanza di sostegno esterno sia in relazione ai costi di stesura e applicazione del contratto stesso sia, soprattutto, alla non certa applicazione della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

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

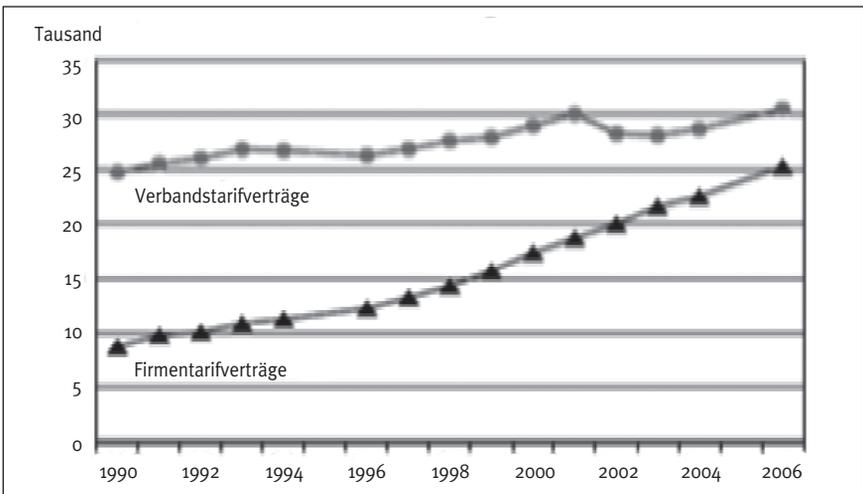
Per quanto riguarda i contratti aziendali, fonti sindacali ne ridimensionano l'applicazione: essi si aggiravano nel 2008 (ultimo periodo in cui vi sono dati disponibili) intorno al 7-9 per cento di tutti i contratti in vigore (Bispinck, 2008), confermando quindi il contratto aziendale come fenomeno contrattuale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

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

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

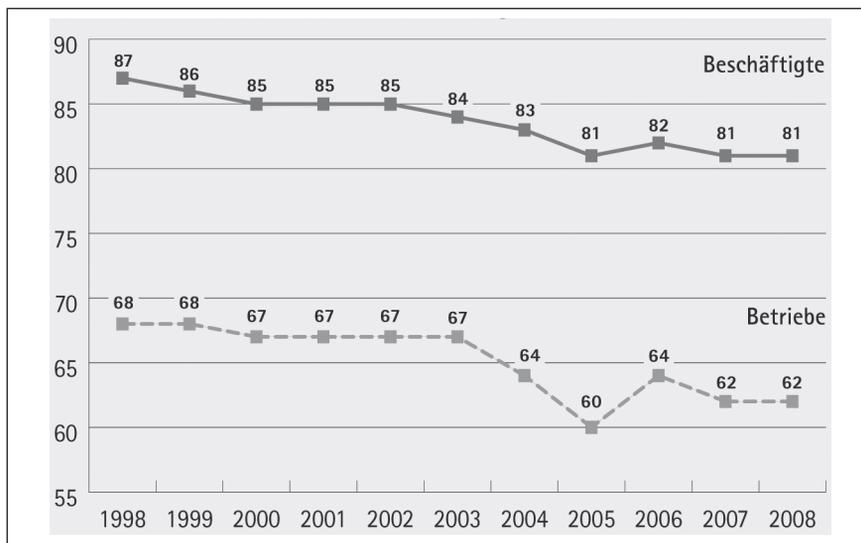


Graf. 9 – Trend di sviluppo dei contratti aziendali e nazionali di categoria, solo ex-Germania Ovest, 1990-2006



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

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



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

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

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

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

3.4. Il sindacato alla prova della flessibilizzazione.

Il caso dell'industria meccanica e chimica:

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

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

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

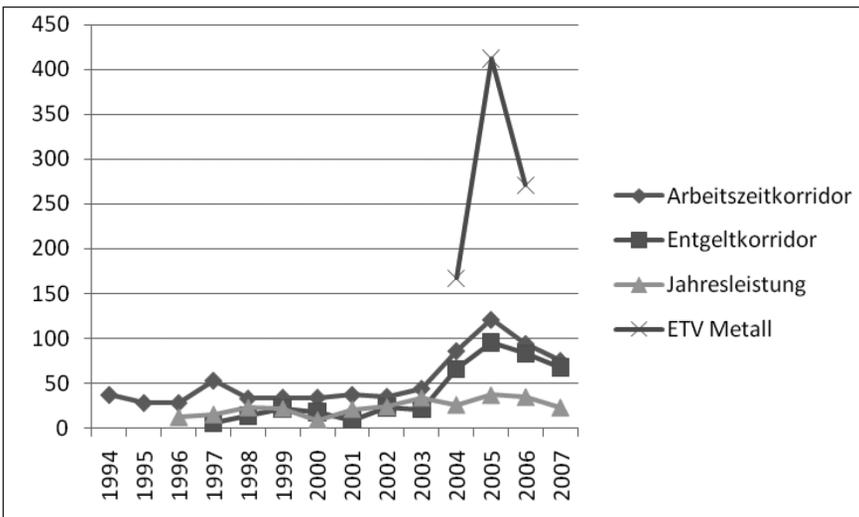
Nell'industria chimica, dal 1994 al 2002 sono stati introdotti cosiddetti «corridoi» nell'ambito del contratto nazionale. Il «corridoio orario» prevede aumento o diminuzione dell'orario lavorativo fino a 2,5 ore con compensazione salariale; se questa deroga riguarda grandi imprese o porzioni di esse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

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

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

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

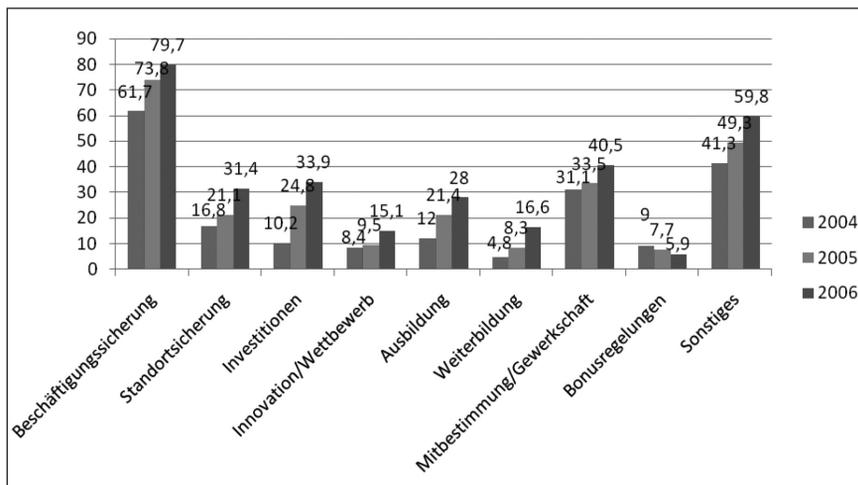
Graf. 11 – Numero di «corridoi» contrattati nell'industria chimica e contratti Era-Tt ed Etv nell'industria metalmeccanica, 1994-2007



Fonte: Haipeter (2010).

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

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



Fonte: Haipeter (2010).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1. *La erweiterte Mitbestimmung come nuova strategia sindacale*

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

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

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

⁶ In *Tagesspiegel*, 7 ottobre 2010.

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

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

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

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

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

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

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

⁸ In *Tagespiegel*, 7 ottobre 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografia

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

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

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