

## Riflettendo sul futuro delle relazioni industriali in epoca di globalizzazione

*Ida Regalia*

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1. Una vicenda spiazzante**

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

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

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

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

<sup>1</sup> Vedi la lettera *Produrre e lavorare meglio, con democrazia*, in [www.sbilanciamoci.info](http://www.sbilanciamoci.info), gennaio 2011.

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

Una vicenda che ha provocato, infine, una serie di effetti a catena poco controllati, e all'inizio forse non del tutto previsti, sul piano delle relazioni industriali: l'uscita della Fiat da Confindustria e la definizione di un contratto aziendale di primo livello (Bavaro, 2011), il superamento di fatto del quadro delineato dalle intese del 2009 sul riassetto contrattuale e la presa di posizione di Federmeccanica a favore della contrattazione d'azienda alternativa a quella del contratto nazionale, lo sviluppo di un dibattito acceso sul ruolo del contratto nazionale in cui le posizioni si sono rimescolate<sup>2</sup>; l'emergere quindi di un problema per noi<sup>3</sup> nuovo sul terreno della rappresentanza, a seguito della scelta aziendale, con l'uscita da Confindustria, di non fare più riferimento agli accordi interconfederali (in particolare a quello sulle rappresentanze in azienda del 1993), ma solo a quanto previsto dalle leggi, e in questo caso all'art. 19 dello Statuto dei lavoratori come modificato dopo il referendum del 1995, che prevede l'esercizio dell'attività di rappresentanza e la designazione (non l'elezione) dei rappresentanti in azienda da parte delle sole organizzazioni sindacali firmatarie dei contratti, con l'esclusione quindi della Fiom che non ha firmato il contratto e che pure vanta una grande influenza tra i lavoratori (Carrieri, 2011a); il ripresentarsi, allo stesso tempo, di un problema di gestione del dissenso operaio, che si pensava sostanzialmen-

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

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

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

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

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

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

## **2. Un quadro in fondo non così inadeguato?**

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

me nella vicenda della Fiat; o quanto meno non assumono contorni altrettanto decisi di contrapposizione netta dei modi di interpretare la realtà, e agire di conseguenza, come in questo caso. Le vicende delle relazioni sindacali alla Fiat, in particolare delle relazioni tra l'azienda e la Cgil, sono sempre state un po' diverse rispetto a quanto avveniva nel resto del paese, a cominciare da quanto parallelamente accadeva nella vicina Milano, oltre che nelle altre regioni del Nord. Quello della Fiat è sempre stato un caso atipico, e non paradigmatico, delle relazioni industriali in Italia. Certo, per la dimensione quantitativa dell'azienda, per la capacità di assurgere a emblema del modello di sviluppo (e poi della sua crisi), per l'influenza enorme esercitata a livello politico, le vicende della Fiat sono state ampiamente utilizzate come simbolo di quanto avveniva nel paese, e le tappe delle relazioni industriali alla Fiat – con i loro esiti in termini di «vittorie» e «sconfitte» per i sindacati dei metalmeccanici – come stilizzazioni a tinte nette di vicende molto più sfumate, se non del tutto diverse, a livello generale<sup>4</sup>.

In realtà, se ci limitiamo all'oggi, si può ad esempio osservare che prima e dopo le vicende recenti alla Fiat i sindacati hanno continuato a firmare accordi unitari<sup>5</sup>. Nel settore privato, dopo le intese sul modello contrattuale del 2009 cui non ha aderito la Cgil, sono stati unitari gli oltre 40 rinnovi contrattuali firmati nel 2009 e 2010, a parte quello dei meccanici (Mascini, 2010a). E non si tratta solo del fatto che in questi casi le parti coinvolte – le organizzazioni degli imprenditori e i diversi sindacati – hanno agito per giungere a intese su cui ottenere il consenso di tutti. Si tratta soprattutto del fatto che gli accordi unitari sono (quanto meno spesso) capaci di innovazione: nel caso dei chimici, ad esempio, il contratto tende ad assumere la logica di accordo-quadro «generatore di linee guida per la contrattazione collettiva» a livello aziendale, volto a «orientare i comportamenti» delle parti più che a predeterminarli (De Luca, 2010); nel caso del turismo, il contratto introduce procedure rapide e semplificate, ma allo stesso tempo tese a tutelare i lavoratori, nell'utilizzo di un aspetto cruciale (un tempo osteggiato dai sindacati) quale quello del ricorso alle forme di «esternalizzazione» dei servizi (Paparazzo, 2010); nel caso del settore tessile, il contratto definisce in modo molto esteso e aperto lo spazio per la con-

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2010, dopo il congresso della Cgil, in cui si sono colti segni di svolta nei rapporti tra le confederazioni sindacali, e l'assemblea di Genova, in cui la Confindustria ha lanciato la proposta di un grande patto per lo sviluppo tra le parti sociali (Mascini, 2010a; 2010b), è anche ripreso il confronto unitario tra sindacati e associazioni degli imprenditori<sup>7</sup>. Dei sette tavoli di confronto sui temi della crescita e dell'occupazione che vengono quindi avviati, con la partecipazione di 23 associazioni imprenditoriali e delle quattro organizzazioni sindacali, a novembre ne risultano già chiusi quattro: ammortizzatori sociali, innovazione e ricerca, Mezzogiorno, semplificazione amministrativa (Nesci, 2010). Su altri due, fisco e spesa pubblica, federalismo e costi della politica, l'accordo è raggiunto poco più avanti. E benché sul tema più impegnativo, quello sulla produttività, la trattativa vada a rilento, è comunque evidente come un percorso di confronto tra tutte le parti sia possibile.

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

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

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

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

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

Tra le associazioni degli imprenditori, la cui articolazione è da noi particolarmente complessa e frammentata<sup>8</sup>, sono da tempo in corso processi di accorpamento o federazione. Per quanto riguarda i sindacati non si può che auspicare di riuscire a disporre in tempi brevi di regole efficienti sulla rappresentatività e la democrazia. Questo è stato, del resto, il principale punto d'arrivo di tipo costruttivo cui è giunta la grandissima parte dei commenti all'indomani delle vicende alla Fiat. E, com'è noto, su questo esistono più

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

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

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

### **3. Ma quali prospettive future?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bibliografia

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

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