

# Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da  
**MARCO BIAGI**

## *In questo numero*

### RICERCHE

*Istituzioni e regole del mercato del lavoro*

### INTERVENTI

*Lavoro etero-organizzato, coordinato, agile e telelavoro*

### RELAZIONI INDUSTRIALI E RISORSE UMANE

*Il bancario "ibrido" nell'economia liquida*

### GIURISPRUDENZA ITALIANA

*Contratto collettivo corporativo*

*e regime previdenziale dei produttori assicurativi*

*Diritto al ripristino dell'incarico per il dirigente pubblico "demansionato"*

*Mutamento del datore di lavoro tra decadenze e requisiti di anzianità*

*Impugnazione dei licenziamenti collettivi*

*La prescrizione dei crediti retributivi del lavoratore subordinato*

*Condotta imprevedibilmente colposa del lavoratore infortunato e*

*responsabilità penale del datore*

### LEGISLAZIONE, PRASSI AMMINISTRATIVE E CONTRATTAZIONE

*Clausola sociale per gli appalti del settore sanificazione*

*CCRL delle imprese alimentari artigiane e non della Regione Veneto*

*Part-time senza vincolo di orario minimo e sindacato comparativamente più*

*rappresentativo*

*Le linee guida di Confindustria Bergamo per il welfare aziendale*

### OSSERVATORIO INTERNAZIONALE E COMPARATO

*Brasile - La riforma nella Consolidação da Lei do Trabalho*

*Quadro internazionale e comparato - Report di sintesi dell'Employment*

*Outlook dell'OECD*

**N. 3/XXVII - 2017**



**GIUFFRÈ EDITORE**

**3**

2017

**Diritto delle Relazioni Industriali**

Pubblicazione Trimestrale - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (convertito in L. 27/02/2004 n° 46), articolo 1, comma 1, DCB (VARESE)



**ADAPT**  
www.adapt.it  
**UNIVERSITY PRESS**



Diritto delle Relazioni Industriali fa parte della  
**International Association of Labour Law Journals**

# DIRITTO DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Rivista fondata da Luciano Spagnuolo Vigorita e già diretta da Marco Biagi

## DIREZIONE

Tiziano Treu, Mariella Magnani, Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

## COMITATO SCIENTIFICO

Gian Guido Balandi, Francesco Basenghi, Mario Biagioli, Andrea Bollani, Roberta Bortone, Alessandro Boscati, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Laura Castelvetti, Giuliano Cazzola, Gian Primo Cella, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Carlo Dell'Aringa, Raffaele De Luca Tamajo, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Luigi Mariucci, Oronzo Mazzotta, Luigi Montuschi, Gaetano Natullo, Luca Nogler, Angelo Pandolfo, Roberto Pedersini, Marcello Pedrazzoli, Giuseppe Pellacani, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Mario Ricciardi, Mario Rusciano, Giuseppe Santoro-Passarelli, Franco Scarpelli, Paolo Sestito, Luciano Spagnuolo Vigorita, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Lorenzo Zoppoli.

## COMITATO EDITORIALE INTERNAZIONALE

Antonio Baylos Grau (*Castilla la Mancha*), Janice Bellace (*Pennsylvania*), Jesús Cruz Villalón (*Siviglia*), Simon Deakin (*Cambridge*), Anthony Forsyth (*Melbourne*), Julio Grisolia (*Buenos Aires*), Thomas Haipeter (*Duisburg*), Patrice Jalette (*Montreal*), José João Abrantes (*Lisbona*), Maarten Keune (*Amsterdam*), Csilla Kolonnay Lehoczky (*Budapest*), Lourdes Mella Méndez (*Santiago de Compostela*), Antonio Ojeda Avilés (*Siviglia*), Shinya Ouchi (*Tokyo*), Miguel Rodriguez-Pinêro y Bravo-Ferrer (*Madrid*), Juan Raso Delgue (*Montevideo*), Jacques Rojot (*Parigi*), Malcolm Sargeant (*Londra*), Manfred Weiss (*Francoforte*).

## REDAZIONE

Paolo Tomassetti (*redattore capo*), Luca Calcaterra, Guido Canavesi, Lilli Viviana Casano, Matteo Corti, Emanuele Dagnino, Francesca De Michiel, Maria Del Frate, Michele Faioli, Marco Ferraresi (*coordinatore Osservatorio giurisprudenza italiana, coordinatore Pavia*), Cristina Inversi, Giuseppe Ludovico, Laura Magni (*coordinatore Modena*), Pietro Manzella (*revisore linguistico*), Marco Marzani, Emmanuele Massagli, Giuseppe Mautone, Michele Murgio, Giovanni Battista Panizza, Veronica Papa, Flavia Pasquini, Pierluigi Rausei, Raffaello Santagata, Silvia Spattini.

## COMITATO DEI REVISORI

Francesco Basenghi, Vincenzo Bavaro, Stefano Bellomo, Mario Biagioli, Marina Brolo, Umberto Carabelli, Bruno Caruso, Maurizio Del Conte, Riccardo Del Punta, Carlo Dell'Aringa, Vincenzo Ferrante, Luigi Fiorillo, Donata Gottardi, Pietro Ichino, Vito Sandro Leccese, Fiorella Lunardon, Arturo Maresca, Oronzo Mazzotta, Luca Nogler, Antonella Occhino, Angelo Pandolfo, Pasquale Passalacqua, Marcello Pedrazzoli, Adalberto Perulli, Giampiero Proia, Giuseppe Santoro-Passarelli, Patrizia Tullini, Armando Tursi, Antonio Vallebona, Pier Antonio Varesi, Gaetano Zilio Grandi, Carlo Zoli, Antonello Zoppoli, Lorenzo Zoppoli.

ADAPT – Centro Studi Internazionali e Comparati del Dipartimento di Economia Marco Biagi Diritto Economia Ambiente Lavoro – Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Viale Berengario, 51 – 41100 Modena (Italy) – Tel. +39 059 2056742; Fax +39 059 2056043. Indirizzo e-mail: [dri@unimore.it](mailto:dri@unimore.it)

Dipartimento di Studi Giuridici – Università degli Studi di Pavia  
Corso Strada Nuova, 65 – 27100 Pavia (Italy) – Tel. +39 0382 984013; Fax +39 0382 27202.  
Indirizzo e-mail: [dri@unipv.it](mailto:dri@unipv.it)

*Diritto delle Relazioni Industriali* si impegna a procedere alla selezione qualitativa dei materiali pubblicati sulla base di un metodo di valutazione formalizzata e anonima di cui è responsabile il Comitato dei revisori. Tale sistema di valutazione è coordinato dalla direzione che si avvale anche del Comitato scientifico e del Comitato editoriale internazionale.

Amministrazione: Casa editrice Dott. A. GIUFFRÈ EDITORE S.p.A.,  
via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.200 - fax 02/38089432  
Internet: <http://www.giuffre.it> - e-mail: [vendite@giuffre.it](mailto:vendite@giuffre.it)

## Pubblicità:

Dott. A. GIUFFRÈ EDITORE S.p.A. - Servizio Pubblicità, via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano - tel. 02/38.089.335 - fax 02/38089426  
e-mail: [periodici@giuffre.it](mailto:periodici@giuffre.it)

## CONDIZIONI DI ABBONAMENTO PER IL 2017

Unione europea	€ 130,00
Paesi extra Unione europea	€ 195,00
Prezzo di un singolo numero	€ 33,00
(Extra U.E. € 49,00)	
Sconto 10% per i soci AISRI - soci ADAPT - abbonati Bollettino ADAPT - soci AIDP - soci GIDP	

## RIVISTA ON-LINE ALL'INTERNO DI "BIBLIOTECA RIVISTE" DAL 1991

U.E.	abbonato € 34,00*	non abbonato € 103,00*
*IVA esclusa		

La rivista on-line riproduce, in pdf, i contenuti di ogni fascicolo dall'anno indicato fino all'ultimo numero in pubblicazione.

La sottoscrizione dell'abbonamento "abbonato" alla rivista cartacea garantisce un accesso al contenuto dal 1 gennaio 2017, o da qualunque data successiva di sottoscrizione, fino al 31 dicembre 2017.

La sottoscrizione dell'abbonamento "non abbonato" alla rivista cartacea garantisce un accesso di 365 giorni dalla data di sottoscrizione.

In seguito alla sottoscrizione sarà inviata all'abbonato una password di accesso.

Il sistema on-line Biblioteca Riviste permette la consultazione dei fascicoli attraverso ricerche:

- full text
- per estremi di pubblicazione (numero e anno fascicolo)
- per data

In caso di sottoscrizione contemporanea alle due riviste cartacee qui di seguito indicate **sconto 10% sulla quota di abbonamento:**

	Unione europea	Paesi extra Unione europea
<i>Diritto delle Relazioni Industriali</i>	€ 130,00	€ 195,00
<i>Rivista Italiana di Diritto del Lavoro</i>	€ 160,00	€ 240,00

L'abbonamento alla rivista cartacea decorre dal 1° gennaio di ogni anno e dà diritto a tutti i numeri relativi all'annata, compresi quelli già pubblicati.

Il pagamento può effettuarsi direttamente all'Editore:

- con versamento sul **c.c.p. 721209**, indicando chiaramente gli estremi dell'abbonamento;
- **a ricevimento fattura** (riservata ad enti e società);
- acquisto on-line tramite sito "shop.giuffre.it";
- oppure tramite gli **Agenti Giuffrè** a ciò autorizzati (cfr. pagine gialle).

Il rinnovo dell'abbonamento deve essere effettuato entro il 31 marzo di ciascun anno.

I fascicoli non pervenuti all'abbonato devono essere reclamati al ricevimento del fascicolo successivo. Decorso tale termine si spediscono, se disponibili, contro rimessa dell'importo.

Le comunicazioni in merito a mutamenti di indirizzo vanno indirizzate all'Editore.

Per ogni effetto l'abbonato elegge domicilio presso la "Dott. A. Giuffrè Editore SpA" - Via Busto Arsizio, 40 - 20151 Milano.

*I contributi pubblicati in questa rivista potranno essere riprodotti dall'Editore su altre, proprie pubblicazioni, in qualunque forma*

Registrazione presso il Tribunale di Milano al n. 1 del 4 gennaio 1991

R.Ö.C. n. 6569 (già RNS n. 23 vol. 1 foglio 177 del 2/7/1982)

Direttore responsabile: MICHELE TIRABOSCHI



Rivista associata all'Unione della Stampa Periodica Italiana

Pubblicità inferiore al 45%

Tipografia «MORI & C. S.r.l.» - 21100 VARESE - VIA F. GUICCIARDINI 66

## Ripensare la contrattazione

*Gaetano Sateriale*

*Sommario:* **1.** Premessa. – **2.** La clessidra del lavoro. – **3.** L'eccentrica rappresentanza sindacale. – **4.** La sottodimensione delle imprese. – **5.** Nuovi bisogni e vecchi servizi. – **6.** Dalla concertazione allo sconcerto. – **7.** Una sorta di dislessia. – **8.** Una necessaria contaminazione. – **9.** È finito il Novecento. – **10.** Conclusione.

### **1. Premessa**

Per disegnare un nuovo paradigma delle relazioni contrattuali, che non sia esercizio astratto o mero restauro dell'esistente, è necessario tener conto di cosa è cambiato negli ultimi dieci anni nel sistema delle relazioni sindacali e istituzionali e di come si stanno trasformando l'economia, il lavoro, la società e la politica.

Il testo che segue intende fissare alcuni punti cui il nuovo sistema di relazioni si dovrebbe attenere, per essere efficace nelle dinamiche in atto e avere una valenza non congiunturale. Ammesso, ovviamente, che sia possibile in questa fase definire un denominatore comune delle numerose esperienze in campo.

### **2. La clessidra del lavoro**

Se si collocano su un'ascissa le principali categorie professionali del lavoro (profili tecnici, specializzati, qualificati, generici) e se ne misura il peso sull'ordinata, si ottiene una curva a forma di clessidra. A segnalare che è in atto una polarizzazione verso gli estremi del mercato del lavoro: le professionalità più ricche di competenze da un lato e quelle

---

\* *Responsabile del Piano del Lavoro, Cgil.*

più generiche e povere dall'altro. Anche in questo caso, come nel più ampio contesto sociale, è il "ceto medio" degli operai qualificati e specializzati a essere sacrificato nelle trasformazioni economiche, il soggetto centrale che perde peso a vantaggio dei poli <sup>(1)</sup>.

Se avessimo fatto lo stesso grafico venti o trent'anni fa, avremmo ricavato invece una sorta di "gaussiana" in cui più forti in termini di peso sarebbero state le professioni al centro dell'ascissa (operai qualificati e specializzati). Considerando che la curva gaussiana è detta anche "distribuzione normale", si dovrebbe convenire che è piuttosto anomalo ciò che sta accadendo oggi nel mondo del lavoro: una distribuzione "non normale" delle professionalità e delle competenze richieste e impiegate in tutti i settori di produzione e di servizio. Può darsi che questa polarizzazione sia transitoria e che, dopo gli anni di crisi, tornerà a riprodursi una diffusione "normale" dei profili professionali impiegati nel mercato del lavoro. Ma negli ultimi anni la polarizzazione si è diffusa in tutta l'Europa e il nostro Paese ha seguito e non anticipato le dinamiche più generali. Segno che la distribuzione a clessidra delle professioni non è effetto della scarsa crescita italiana, quanto piuttosto dalla fase di espansione economica globale degli anni Duemila e delle trasformazioni indotte.

Tutto ciò inizia prima del cambiamento della forma dei rapporti di lavoro. Fino a poter immaginare, anche in questo caso, che la destrutturazione dei contratti a tempo indeterminato e la precarizzazione diffusa siano la conseguenza formale – certo forzata sul piano legislativo dal pensiero liberista dominante – ma adattiva di mutamenti di professionalità già avvenuti. O almeno dei cambiamenti delle professionalità "necessarie" in Occidente, di fronte allo spostamento in Asia di intere fasi del ciclo produttivo, non solo manifatturiero. La competizione col nuovo grande produttore richiede, o sembra richiedere, una crescita delle competenze elevate in grado di aggiungere valore alle merci prodotte e di quelle meramente esecutive, in modo da ridurne i costi.

Resta da chiedersi se la struttura delle imprese (non solo industriali) in Italia e la sua particolare configurazione in attività molto piccole, a gestione familiare e scarsa capitalizzazione, abbiano accentuato o rallentato questa tendenza. E, per il futuro, che impatto possa avere sulle competenze richieste la nuova rivoluzione industriale già in corso anche nei settori non manifatturieri.

---

<sup>(1)</sup> E. REYNERI, *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*, il Mulino, 2017.

Sarà necessario ancora un po' di tempo per comprendere il reale grado di diffusione dell'economia 4.0 in un sistema di piccolissime imprese come il nostro. E per capire se abbiano ragione i catastrofisti o gli ottimisti a oltranza nel descrivere le conseguenze della veloce digitalizzazione dell'economia e del lavoro sui livelli occupazionali in senso quantitativo e qualitativo <sup>(2)</sup>. È probabile, guardando alle dinamiche europee più che a quella nazionale, che le trasformazioni del lavoro nei diversi settori derivanti dalla digitalizzazione, anche in costanza di livelli occupazionali, non siano comunque in grado di invertire la polarizzazione in atto nelle competenze professionali del lavoro richiesto. E forse l'innovazione potrebbe persino accentuarla, come stiamo vedendo almeno nei settori della distribuzione e della logistica. Certamente la penuria cronica di investimenti, tipica del settore industriale italiano, amplifica la parte bassa delle competenze professionali richieste.

La combinazione della polarizzazione dei profili professionali, senza più il baricentro di quelli intermedi, con la diffusione della precarietà nei rapporti di lavoro e la tendenza da parte delle imprese ad assumere lavoro solo in "modica quantità", sia nella parte alta che in quella bassa delle qualifiche, produce conseguenze assai rilevanti anche sul ruolo del lavoro nella nostra società contemporanea. Troppo differenziati ne risultano gli orari, i livelli retributivi, i trattamenti previdenziali, i servizi di welfare legati e derivanti dallo *status* di lavoratore. La distribuzione anomala delle competenze professionali è forse uno dei motori che hanno accentuato la crescita delle diseguaglianze e delle povertà nella società contemporanea.

A queste prime considerazioni sulle tendenze del lavoro in essere, va aggiunto necessariamente, per definire il quadro problematico del nuovo mercato del lavoro italiano, il dato della disoccupazione e, forse ancor più, dell'inoccupazione che si sono accumulate negli anni e che penalizzano, come è noto, soprattutto le giovani generazioni, impedendo loro una piena autonomia e una piena cittadinanza. Oltre che una piena dignità personale. Per finire, non si può trascurare il fatto che tutte le dinamiche richiamate sono il risultato medio di un'altra fortissima polarizzazione tra nord e Mezzogiorno, cresciuta nel tempo e che ora riguarda molti versanti della convivenza: livelli di scolarizzazione, abbandono, emigrazione, servizi di welfare e servizi sociali in genere. Nel Paese, invece che una tendenza alla diffusione omogenea dei c.d. "li-

---

<sup>(2)</sup> K. SCHWAB, *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2016.

velli essenziali” dei servizi si è prodotta nel tempo una distanza ancora più ampia tra le condizioni di vita dei cittadini. In questo caso la condizione di cittadinanza “normale” non è mai esistita nella realtà <sup>(3)</sup>.

### 3. L’eccentrica rappresentanza sindacale

Occorre precisare. Negli ultimi decenni del secolo scorso, quando il baricentro delle professionalità era collocato sulla figura dell’operaio di livello intermedio dell’industria, l’operaio “massa”, i benefici dell’attività contrattuale del sindacato si estendevano a tutto il mondo del lavoro per effetto indiretto, non per “inclusione” delle professionalità più alte e più basse nel sistema di rappresentanza o nel percorso di contrattazione nazionale e decentrato in essere. Il peso relativo delle qualifiche centrali del mondo industriale era tale da influenzare anche le condizioni di lavoro delle professionalità più povere e indurre, per analogia, adeguamenti spesso non contrattati nelle professionalità più elevate. La rappresentatività del sindacato era anche allora parziale, ma talmente diffusa, baricentrica e forte sul piano contrattuale e delle relazioni industriali da produrre benefici generali. Basti citare il caso dei “quadri” da un lato o dei dipendenti delle ditte in appalto dall’altro: figure non direttamente rappresentate ai tavoli negoziali che, seppur tra alcuni vistosi contrasti, ebbero riconoscimento e benefici a seguito del ciclo forte della contrattazione aziendale degli anni Settanta e Ottanta. Una delle poche esperienze di “inclusione” contrattuale è certamente quella dei Ccnl degli alimentaristi che uniformarono i trattamenti dei lavoratori stagionali a quelli dei dipendenti stabili.

Oggi, la crisi economica, la perdita di peso delle competenze intermedie da un lato, la scomposizione del mercato del lavoro dall’altro indeboliscono il sistema di rappresentatività contrattuale del sindacato su due piani separati ma complementari: è cresciuto il numero degli “esclusi” dalla contrattazione collettiva e, malgrado la “droga decontributiva” sul salario di produttività, si è ridotto il numero delle contrattazioni aziendali (rispetto ai 10-12mila accordi annui della fine degli anni Ottanta). Soprattutto, è venuta meno, anche dove c’è la contrattazione, la capacità di produrre benefici generali che aveva caratterizzato

---

<sup>(3)</sup> ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, 2017.

l'egemonia operativa e culturale del sindacato nella dialettica sociale e politica degli ultimi decenni del Novecento <sup>(4)</sup>.

Se a queste trasformazioni, che potremmo persino considerare fisiologiche, si assommano gli effetti di indebolimento indotti dalla lunga crisi, si giunge alla situazione odierna. Il sindacato fatica ad intercettare il lavoro destrutturato, dove forte dipendenza, finta autonomia e autonomia vera si mescolano di continuo anche sulla stessa attività e la stessa persona. Contrattazione e welfare non sono in grado di tutelare i "percorsi" professionali tra un lavoro e l'altro che hanno sostituito le "carriere" per anzianità all'interno dello stesso luogo di lavoro. La contrattazione collettiva non copre, per sua natura, le dimensioni sempre più "individuali" del mercato del lavoro. Al punto che il concetto stesso di tutela collettiva sembra vacillare tra chi non riesce ad averne una, chi pensa di non averne bisogno e chi non riesce più a garantirla. La rappresentatività sindacale, che è essenzialmente capacità di tutela attraverso la contrattazione, si è indebolita. Per quanto peso e funzione delle organizzazioni sindacali nei luoghi di lavoro (pubblici e privati) non appaiano, malgrado la crisi, superati.

Si potrebbe dire, in conclusione (riprendendo la famosa formula della gravitazione universale), che le organizzazioni sindacali non hanno ridotto significativamente la loro "massa" ma, allontanandosi progressivamente dai soggetti da rappresentare, hanno perduto più che proporzionalmente la loro capacità attrattiva. Anche la massa tuttavia ha subito qualche trasformazione relativa, se è vero che, almeno in Cgil, la più grande categoria degli attivi del settore privato è oggi quella del commercio.

#### **4. La sottodimensione delle imprese**

Anche nella struttura imprenditoriale italiana, del resto, sono intervenuti profondi mutamenti negli ultimi decenni. L'industria in senso stretto ha perso peso, essendo ormai solo il 10% circa delle imprese, per un terzo del valore aggiunto, a vantaggio dei servizi di mercato che producono quasi il 60% del valore aggiunto del Paese. Nelle costruzioni si concentrano più imprese che non nell'industria in senso stretto. Le im-

---

<sup>(4)</sup> M. CARRIERI, P. FELTRIN, *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia di oggi*, De Donato, 2016.

prese manifatturiere sono circa l'8% dell'industria in senso stretto, con una dimensione media minore di tre addetti. Il numero delle grandi imprese si attesta nel complesso intorno allo 0,6% del totale. Per quanto quest'ultimo dato sia in linea con la media europea, sembra potersi immaginare che anche la struttura produttiva industriale italiana sia sottoposta a un fenomeno di polarizzazione che incrementa in termini relativi le grandi imprese e mantiene in termini assoluti un gran numero di imprese piccolissime. Anche nel settore industriale sembra essersi ridotto il "ceto medio".

Se prendiamo in esame l'insieme delle medie imprese manifatturiere, effettivamente dobbiamo constatare che in 10 anni si è perso circa il 10% del loro numero. E che oggi le imprese tra i 50 e i 500 addetti rappresentano appena il 9% del totale delle imprese manifatturiere; quelle tra i 250 e i 500 addetti meno dell'1% del totale. La polarizzazione territoriale che abbiamo richiamato per il lavoro vale ancor di più per l'industria, visto che il 90% delle imprese di media dimensione ha sede nelle aree del nord del Paese <sup>(5)</sup>.

Pertanto, indipendentemente dalla forte riduzione del numero delle imprese industriali e del Pil manifatturiero degli anni della crisi, anche in questo campo dovremmo considerare che si sta delineando una clessidra che riduce la quota delle realtà industriali intermedie. Non interessa qui fare considerazioni sull'indebolimento assoluto del sistema industriale italiano, che pure sembra incontestabile. Quanto cercare di immaginare quali conseguenze le modifiche di peso relativo per settore e dimensione abbiano sul sistema della rappresentanza e delle relazioni sindacali.

Se potessimo sovrapporre alla curva delle dimensioni delle aziende manifatturiere quella della frequenza degli accordi aziendali degli anni Settanta e Ottanta, forse non avremmo una "gaussiana" perfetta, ma certamente si potrebbe constatare come, soprattutto al nord, la contrattazione decentrata nelle aziende di media dimensione rappresentasse una realtà stabile e ricca di contenuti. Gli accordi dei grandi gruppi industriali valevano su tutto il territorio nazionale – a volte con qualche piccola differenza interna tra siti –, le piccole imprese venivano in alcuni casi raggiunte tramite accordi territoriali di adattamento, le imprese artigiane realizzavano regionalmente (soprattutto al nord) il secondo livello contrattuale. La stragrande maggioranza delle piccolissime im-

---

<sup>(5)</sup> ISTAT, *Archivio asia*, 2017.

prese industriali restava esclusa dal secondo livello. La contrattazione delle medie imprese, al di là della sua rilevanza quantitativa, consentiva di connettere il sistema contrattuale e mantenerlo in equilibrio nella ripartizione dei compiti tra CCNL generale di settore e secondo livello specifico di azienda, ovviamente non obbligatorio. In questo senso, le aziende di media dimensione svolgevano un ruolo di consolidamento del sistema contrattuale su due livelli in tutti i settori.

Difficile immaginare una correlazione diretta tra la riduzione del peso delle aziende di media dimensione e le odierne proposte di riforma del sistema contrattuale avanzate da Confindustria. Ma se non ci sono prove inequivocabili, certamente ci sono molti indizi che la polarizzazione della rappresentanza abbia, anche in questo ambito, modificato esperienze e culture. Non è certo un caso infatti se, da molti anni ormai, la sintesi interna a Confindustria tra le diverse componenti dimensionali delle imprese rappresentate (sempre più polarizzate) sia diventata molto difficile, per non dire impossibile. Le imprese più piccole non vogliono vincoli sindacali in azienda (preferibilmente nemmeno la presenza sindacale) e quindi sostengono la priorità di un livello contrattuale nazionale di settore “onnicomprensivo”. I grandi gruppi preferiscono invece regolare al loro interno tutti i temi delle condizioni di lavoro senza dover subire vincoli nazionali. L’esempio più eclatante di questa crisi di rappresentanza è sicuramente la Fiat (FCA), che decise di uscire da Confindustria all’indomani dell’accordo interconfederale che confermeva i due livelli contrattuali complementari (28 giugno 2011).

Ma l’analogia tra le clessidre che riguardano sindacato e imprese finisce qui. Mentre nel campo della rappresentanza sindacale del lavoro, Cgil, Cisl e Uil non intercettano le professionalità ai poli estremi della curva delle professioni ma mantengono ben saldo il quasi monopolio della rappresentanza collettiva del lavoro dipendente, sul versante delle imprese, invece, cresce la concorrenza tra le diverse associazioni che insistono sui vari settori produttivi (ad esempio Confcommercio) o su diverse tipologie di imprese (ad esempio Confartigianato e Confapi). Confindustria rischia così, in assenza di un unico paradigma di relazioni condiviso, di vedere ridursi la propria rappresentatività e insieme la propria capacità egemonica.

## 5. Nuovi bisogni e vecchi servizi

Più consolidata appare l'analisi sulle crescenti diseguaglianze economiche e sociali e la "crisi" del ceto medio. L'Italia in questo scenario si presenta come una nazione fragile, con tendenze e livelli delle diseguaglianze di reddito più preoccupanti della media europea. Ciò è probabilmente dovuto al sommarsi degli effetti della crisi con la ormai cronica divaricazione tra le condizioni di vita del Mezzogiorno e quelle del centro-nord. Si tratta di differenze cresciute nell'ultimo decennio del Novecento, chiaramente percepibili sul versante del reddito pro capite, della disoccupazione, della crescita della povertà <sup>(6)</sup>. Ma osservabili anche in uno spettro più largo di carenza dei servizi primari alla persona (quelli della salute, dell'assistenza sociale, e della scuola per l'infanzia innanzitutto) e dei servizi pubblici come i trasporti, le biblioteche, il trattamento dei rifiuti, e altro. Tutte queste differenze si sono ulteriormente dilatate negli anni di crisi e nell'assenza di efficaci politiche di riequilibrio e fanno la cittadinanza del Mezzogiorno da sempre diversa da quella delle altre regioni.

Alle "cronicità" di ordine economico e di scarsa efficienza dei servizi si debbono aggiungere, in tema di diseguaglianze, i nuovi bisogni sociali derivanti dalle dinamiche anagrafiche e demografiche (la popolazione che invecchia e si riduce), da quelle migratorie interne ed esterne (spopolamento e urbanizzazione da un lato, immigrazione e nuove marginalità dall'altro). In estrema sintesi si potrebbe dire che ai bisogni sociali mai soddisfatti, in molte aree del Paese si sommano i nuovi bisogni di una popolazione sempre più anziana, povera, insicura <sup>(7)</sup>.

Chi dovrebbe intercettare questi bisogni e soddisfarli per garantire la coesione sociale e lo stesso "contratto sociale" in tutta la penisola? Toccherebbe ovviamente alle istituzioni di governo nazionale e territoriali (regionali e locali) che hanno competenza in ciascuna delle materie sopra richiamate. Così non è da troppo tempo, specie nel Mezzogiorno, ma non solo nel Mezzogiorno. Facile supporre che questa mancata risposta in termini di assistenza e servizi sociali dipenda dalla scarsità di risorse che, in effetti, sono state di molto ridotte, specie agli enti locali, negli ultimi decenni. Ma sappiamo che spesso la dimensione stessa delle istituzioni territoriali di governo (piccolissimi Comuni) e le sovrapp-

---

<sup>(6)</sup> BANCA D'ITALIA, *Economie regionali. L'economia delle regioni italiane*, 2016.

<sup>(7)</sup> ISTAT, *Rapporto Bes 2016: il benessere equo e sostenibile in Italia*, 2016.

posizioni di competenza (tra Stato e Regioni) non aiutano l'esercizio di una spesa efficiente. C'è allora un fattore più complesso da prendere in esame che riguarda il modo con cui la politica esercita la funzione governo delle istituzioni nazionali e locali e ancor prima, come la politica intercetta i bisogni sociali e corrisponde ad essi.

Ormai, dati gli esempi internazionali e nazionali, si parla di populismo quale pericolo che grava sulla convivenza pacifica in Europa e nel mondo. Ma la forma populista dei partiti e movimenti politici è molto più diffusa. Il populismo che conosciamo, di governo o di opposizione che sia, si accompagna spesso a una gestione personale di movimenti, partiti e istituzioni da parte del leader. Il leaderismo accresce il proprio consenso dando voce amplificata ai disagi delle persone, ma non corrisponde servizi adeguati ai bisogni sociali. Il passaggio dai partiti chiesa, a forte presenza ideologica, ai partiti di massa, a forte radicamento sociale e territoriale, ai partiti "liquidi", che si organizzano nelle fasi pre elettorali e spariscono subito dopo, porta a una separazione progressiva tra politica e società: a una riduzione netta di rappresentatività della politica, da un lato, e della tutela dei cittadini, dall'altro.

Si riduce la partecipazione diretta e indiretta che la democrazia di mandato aveva in qualche modo garantito. Il dialogo con i cittadini, esercitato con grande uso dei social media, induce una doppia e speculare illusione. Quella del leader di avere quotidianamente il "polso" del proprio elettorato e quella dell'utente dei media di avere una relazione "personale" con la politica. In realtà, il leaderismo populista, non contemplando la possibilità che esista alcun intermediario tra il leader e la massa degli elettori, finisce per delegittimare il rapporto con le stesse assemblee elettive (nazionali e territoriali) oltre che con i corpi sociali intermedi.

## **6. Dalla concertazione allo sconcerto**

Negli ultimi due decenni anche le relazioni tra sindacato e politica sono molto cambiate. E così i rapporti tra forze sociali e istituzioni.

Nel primo caso si deve notare che, nella tendenza in parte europea in parte nazionale al declino della cultura laburista, i sindacati (in particolare la Cgil) non hanno più alcun riferimento politico preferenziale. All'inizio era la c.d. "cinghia di trasmissione" a legare fra loro la rappresentanza parziale del lavoro e quella più generale dei cittadini:

l'agire sindacale sempre inteso nell'alveo di una politica di avanzamento complessivo del Paese o di un più ampio schieramento di opposizione. Una progressiva autonomia del sindacato a partire dagli anni Settanta ha reso più dialettici i rapporti tra l'iniziativa sindacale e quella più generale dei partiti (anche di sinistra), basti ricordare la vicenda del referendum sulla scala mobile del 1984, richiesto e quasi imposto dal PCI a una Cgil più cauta e attenta all'unità interna e a quella con Cisl e Uil come "beni in sé". Durante il ventennio berlusconiano, il sindacato è stato costretto a dividersi tra componenti più filo governative e la Cgil che era considerata (e forse si considerava) pregiudizialmente antagonista. Negli anni della crisi e dei governi tecnici nessun partito, nemmeno a sinistra, è stato in grado di opporsi davvero ai provvedimenti di riduzione della spesa sociale e dei diritti del lavoro (dalla riforma delle pensioni alla revisione dello Statuto dei lavoratori) derivanti in parte da vincoli europei, in parte dal pensiero liberista dominante anche in Italia e dall'appassire della cultura politica socialdemocratica. In termini più generali si potrebbe dire che l'Europa del *fiscal compact* ha reso più ristretti i margini delle politiche economiche nazionali in tutti i Paesi membri, indipendentemente dal "colore" politico dei rispettivi Governi. Venendo meno, a causa della crisi e soprattutto della finanziarizzazione senza regole dell'economia, un principio originario dell'Unione secondo cui i vincoli esterni tra Paesi membri (il superamento dei dazi, la libera circolazione di merci e persone) erano compensati dalle autonomie nazionali in materia di spesa sociale interna ai singoli Stati. Ora è invece l'Unione che, attraverso i vincoli di bilancio e le direttive, interviene sulla dinamica della spesa dei diversi welfare nazionali, in cambio di "flessibilità" nella applicazione delle regole <sup>(8)</sup>.

Parallelamente a queste tendenze, le relazioni tra istituzioni di governo e parti sociali sono passate, in Italia, dalla nascita della "concertazione" dei primi anni Novanta al suo ridimensionamento e alla cancellazione delle relazioni tra esecutivi e corpi sociali intermedi dei recenti governi post crisi. La sconfitta del Governo e del PD al referendum sulla riforma costituzionale del 4 dicembre 2016 ha portato ad una prima drammatica presa d'atto della lontananza tra problemi sociali e referenti politici. Si è avviata una riflessione, ancora in corso, sulla necessità di trattare i temi sociali e del lavoro non solo dal punto di vista del diritto

---

<sup>(8)</sup> A. CANTARO, *Governance della crisi e populismi in Europa. Dispense Alta Scuola di formazione Spi Cgil*, 2015.

ma anche delle politiche economiche. È presto per capire se siamo alla vigilia di una normalizzazione delle relazioni istituzionali tra politica e forze sociali e, di conseguenza, se siamo di fronte a una attenuazione delle caratteristiche del populismo leaderista nella politica italiana oppure no. Certo è che, a seguito di queste trasformazioni del modo di essere della politica e del suo relazionarsi con istituzioni e società si è progressivamente indebolita la capacità dei partiti di cogliere e rappresentare i bisogni dei cittadini in tempi e modi utili <sup>(9)</sup>.

Nella società e nella politica (così come nella fisica) gli spazi vuoti tendono a essere rapidamente occupati da nuove forze e nuova materia. I vuoti di rappresentanza politica che abbiamo richiamato sono attraversati (più in Europa che in Italia, ma anche nel nostro Paese) da movimenti anti sistema, da populismi disgregativi dell'Unione europea e della sua moneta, da nazionalismi di ritorno, insomma da una polarizzazione anche della rappresentanza politica.

Ha senso che il sindacato, oltre ad altri soggetti sociali, contribuisca a colmare il vuoto di rappresentanza sociale che si è determinato? È possibile che riesca, senza rinunciare alle sue caratteristiche peculiari di organizzazione sociale e non politica, a intercettare i bisogni sociali e rappresentarli efficacemente?

Alla prima domanda si può rispondere che il sindacato deve cimentarsi in questo sforzo di allargare la propria rappresentanza dai lavoratori ai cittadini per almeno tre buoni motivi. Prima di tutto perché il sindacato è un'organizzazione capillare, radicata nel territorio e diffusa in ambito nazionale: forse l'unica rimasta, assieme alla Chiesa cattolica. Perché, almeno nel sindacato italiano, prevalgono culture e storie di rappresentanza generale del lavoro, in tutti i momenti della vita sociale dei lavoratori e delle loro famiglie. In terzo luogo, perché la distinzione netta che c'era fino a qualche decennio fa tra lavoro con pienezza di diritti di cittadinanza e non lavoro, senza alcuna tutela e diritto se non di assistenza, non c'è più. Oggi si può essere, come è noto, lavoratori sì ma poveri, precari, senza previdenza, senza assistenza sanitaria integrativa (oltre che senza casa, mutuo in banca, ecc.) e pensionati indigenti dopo una piena vita lavorativa. Conseguentemente è indispensabile che il sindacato percorra i fili della rappresentanza dei bisogni del lavoro anche fuori dai luoghi di produzione.

---

<sup>(9)</sup> M. REVELLI, *Finale di partito*, Einaudi, 2013.

Alla seconda domanda sui rischi di cambiare natura del sindacato non si può invece dare oggi risposta certa e univoca. Dipende da quali strumenti vengono scelti dal sindacato per esercitare la propria rappresentanza sociale allargata e dal “raggio” delle relazioni sindacali. Se prevarranno gli strumenti contrattuali e concertativi, senza varcare definitivamente il confine tra soggetto sociale e soggetto politico, possono tornare a crescere sia la massa che la capacità attrattiva del sindacato. Altrimenti il rischio di snaturamento si fa rilevante. Tra “contrattazione sociale” e “coalizione sociale” vi è una distanza minima di esercizio e una differenza enorme di funzione.

La promozione di una legge di iniziativa popolare è un’esperienza di confine. Un atto proprio, dal punto di vista costituzionale, quanto originale, se non unico, nel sistema delle relazioni tra sindacati e partiti che abbiamo finora conosciuto. Ma è un esempio esplicito di come possa essere colmato il vuoto politico di cui si accennava. Un Parlamento “obbligato” dalle forze sociali a cambiare la legislazione sul lavoro è, fino ad ora, più segno di distrazione della politica che non di snaturamento del sindacato.

## **7. Una sorta di dislessia**

Se esaminiamo le esperienze contrattuali recenti dobbiamo riconoscere che, pur in assenza di un modello generale di riferimento, le attività negoziali tra le parti sociali sono proseguite nella crisi e rappresentano ancora un universo quantitativamente e qualitativamente significativo, seppure non omogeneo e soprattutto non coordinato. Da un lato siamo in presenza di prassi contrattuali esercitate in “smodate quantità”, altrimenti di esperienze assunte in “dosi omeopatiche”. Nel primo caso bisogna richiamare l’enorme numero di contratti collettivi nazionali di settore (oltre 800), che dovrebbero disciplinare i diritti generali, le condizioni essenziali di lavoro e i “minimi contrattuali” validi per tutti e finiscono invece per descrivere specificità di piccoli o piccolissimi comparti, in surroga alla contrattazione di secondo livello. Su questo primo esempio, non c’è dubbio che accrescere il numero dei contratti nazionali e sviluppare insieme la contrattazione di secondo livello sia una quadratura del cerchio realisticamente improponibile. Il secondo caso riguarda proprio la contrattazione di secondo livello, che risulta talmente poco diffusa da non poter svolgere quel ruolo di applicazione

decentrata delle norme del contratto nazionale e regolazione delle specificità aziendali che, a parole, sia i sindacati che le organizzazioni di impresa le vogliono attribuire.

Nel complesso, l'attività contrattuale delle condizioni di lavoro è in pieno svolgimento e in grado, in alcuni casi, di corrispondere efficacemente alle esigenze introducendo innovazioni interessanti rispetto alle esperienze passate<sup>(10)</sup>. Tuttavia, sembra di poter dire che non abbia ancora saputo affrontare i problemi aperti dalla polarizzazione a clessidra delle professionalità del lavoro da un lato, della nuova rivoluzione industriale dall'altro. Tendenze che rimettono in discussione anche le categorie più classiche della contrattazione. A partire da quella degli orari individuali di lavoro, intesa come una materia da definire contrattualmente contro le pretese altrimenti unilaterali delle imprese. Questo approccio, che rimane attuale per la parte bassa della clessidra delle competenze, diviene più "discutibile" nella parte alta, dove si parla di tempo di lavoro come una funzione dell'autonomia di chi lo eroga: da rarefare o concentrare a seconda delle esigenze anche del singolo (non solo dell'impresa). O il tema dell'inquadramento, anch'esso garanzia di trasparenza per la definizione dei minimi contrattuali, che diventa irrilevante per l'autonomia delle professioni più elevate. Anche il capitolo dell'organizzazione del lavoro, non molto praticato neppure nella contrattazione classica, che passa dalla necessità di ricomporre mansioni frammentate a quella di combinare, per la migliore riuscita di un progetto, professionalità diverse che in alcuni casi non vengono mai in contatto fra loro. Fino al concetto di salario che da "misura" del valore di un rapporto di lavoro unico, può trasformarsi nel costo (nel prezzo di mercato) di competenze erogate spesso a diverse imprese contemporaneamente.

Parallelamente all'attività contrattuale delle categorie dell'industria e dei servizi privati e pubblici, si è ormai consolidata nel Paese una esperienza di contrattazione sociale svolta in netta prevalenza dalle strutture territoriali del sindacato pensionati. Si tratta di confronti aperti con Regioni e Comuni e conclusi con circa un migliaio di intese annuali (tra

---

<sup>(10)</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014). I Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2015; ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015). II Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2016; ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016). III Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2017.

accordi veri e propri e verbali di diversa natura) che riguardano per lo più la tutela della popolazione indigente e anziana sul versante fiscale e dei servizi, specie per la non autosufficienza. Segno che la disintermediazione tra esecutivi e corpi sociali intermedi non è stata attuata a livello periferico <sup>(11)</sup>.

Si tratta, anche in questo caso, di una attività positiva di coesione sociale delle comunità in cui si svolge, che contiene, in alcuni accordi, sperimentazioni interessanti di miglioramento del welfare o di recupero dell'evasione fiscale locale. Tuttavia, i bisogni delle persone e dei territori o, se si preferisce, le emergenze della disoccupazione giovanile da un lato e dall'altro il divario nord/sud necessitano di relazioni con le istituzioni regionali e territoriali ben più strutturate e ambiziose.

Queste due diverse "gambe" dell'agire contrattuale del sindacato, quella sul lavoro e quella sul territorio, hanno fino ad ora camminato parallelamente, senza aver avuto alcun punto di contatto tra loro, tantomeno di confronto o coordinamento preventivo. Da un lato un'attività di tutela di categoria verso i lavoratori prevalentemente stabili, dall'altro un'esperienza di respiro confederale che si rivolge alle fasce di cittadinanza più colpite dalla crisi. La marcia con differente cadenza non ha prodotto contraddizioni di rilievo negli anni passati: le due attività negoziali erano autonome ma non si "disturbavano" l'una con l'altra. L'aprirsi della stagione del welfare contrattuale (nazionale o aziendale che sia) cambia il quadro: ponendo le due pratiche negoziali di fronte a una impellente necessità di maggiore coordinamento per evitare conflitti e contraddizioni ingestibili, fatte di prestazioni aggiuntive per pochi che godono già dei servizi di welfare da un lato, e della riduzione dei servizi universali dall'altro.

## 8. Una necessaria contaminazione

Evitare che il conflitto sopra richiamato segmenti ulteriormente la società italiana e ci porti ad una condizione di welfare "differenziale" è il primo motivo per cui è necessario più coordinamento tra le due forme della contrattazione sindacale. Facendo sì, ad esempio, che le piattaforme della contrattazione aziendale si confrontino con quelle della contrattazione sociale territoriale prima di aprire i rispettivi "tavoli" di

---

<sup>(11)</sup> SPI CGIL, *Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, Editcoop, 2016.

trattativa e che i benefici che si ottengono su ciascuno dei due tavoli siano sempre fruibili in maniera solidale e non corporativa, con l'aiuto attivo del soggetto pubblico responsabile del welfare territoriale.

Altrettanto si dovrebbe immaginare per quanto riguarda la possibilità di ampliare la rappresentanza delle nuove forme di lavoro che non sono facilmente intercettabili dal contratto nazionale e dalla contrattazione di secondo livello. Se pensiamo davvero alla necessità di passare dalla tutela del posto di lavoro a quella di un percorso lavorativo e professionalizzante che transita da un lavoro all'altro (e da un contratto all'altro), non c'è dubbio che è necessario predisporre strumenti di tutela, di promozione e di verifica che spazino sul territorio e siano in questo inter-settoriali. L'approccio orizzontale territoriale piuttosto che non quello verticale appaiono entrambi strumenti parziali se non raccordati fra loro.

Anche la progressiva individualizzazione del rapporto di lavoro (dipendente, pseudo-indipendente o indipendente che sia) è difficile che possa essere compatibile con gli strumenti tradizionali della tutela collettiva di categoria, se non le si rivolgono attenzioni, conoscenze e duttilità di risposte.

In sostanza potremmo dire che il concetto di "inclusione", più volte ribadito dal sindacato, per allargare la propria capacità di rappresentanza e tutela delle trasformazioni in corso non può essere realizzato appieno né sul luogo di lavoro né con la tradizionale contrattazione sociale se non si raccordano meglio fra loro e se non imparano a "marciare" insieme. Difficile pensare che questo risultato possa essere raggiunto dal semplice "aggiornamento" del sistema contrattuale esistente.

## **9. È finito il Novecento**

Con la crisi globale del 2008 e la rivoluzione tecnologica digitale è finito il modello di sviluppo capitalistico della seconda metà del Novecento. La finanziarizzazione, la globalizzazione, la digitalizzazione in corso hanno cambiato la nostra vita e il modo con cui si lavora. Difficile immaginarne ancora oggi tutti gli sviluppi e le contraddizioni e altrettanto inutile formulare scenari generali e definitivi.

In questa temperie è possibile che sopravvivano i sistemi di rappresentanza politica e sociale che abbiamo conosciuto? Anche in questo ambito non è utile predisporre modelli assoluti quanto provare a sperimenta-

re innovazioni e raccordare fra loro quelle che si rivelano più efficaci. Oggi si muovono (a livello ancora di laboratorio) tre esperienze molto interessanti. La prima riguarda il c.d. “delegato sociale”, una figura di delegato sindacale che nasce nei luoghi di lavoro ma che esercita la sua funzione di intercettazione dei bisogni e di risposta fuori dei luoghi di lavoro. Non è ancora l’uscita dalla fabbrica delle strutture di rappresentanza, come abbiamo vissuto alla fine degli anni Settanta quando i Consigli di fabbrica più forti e rappresentativi si sono trasformati in Consigli unitari di zona in grado di interloquire con cittadini e istituzioni su materie importanti come l’ambiente, il diritto allo studio, i trasporti e altro. Ma è un inizio da monitorare (si veda su questo l’esperienza di Milano).

La seconda innovazione, che invece si è diffusa quasi ovunque, è quella dei servizi di assistenza alla singola persona (non solo al singolo lavoratore) sui problemi fiscali, previdenziali e della salute che si svolge quotidianamente nelle strutture territoriali Cgil, Cisl, Uil e nelle zone del sindacato pensionati. A questo scopo è stato selezionato personale nuovo, giovane e professionalizzato, molto efficace nel fornire tutele individuali e nel “prendere in carico” i problemi delle persone ma, paradossalmente, “estraneo” alle attività contrattuali dei sindacati per cui svolge la propria attività. Una sorta di braccio minore e parallelo di assistenza individuale con cui quella collettiva non riesce o non vuole interloquire.

La terza innovazione di cui tenere conto, che comincia a diffondersi specie a livello regionale, è quella della contrattazione “programmatica” tra sindacati e Governi regionali sull’impiego delle risorse ai fini di creare condizioni di nuovo sviluppo e di nuova occupazione. Gli esempi in questo campo non coprono l’intera penisola ma si estendono in varia forma anche nelle regioni del Mezzogiorno. E spaziano dalla modalità più completa di condivisione degli indirizzi di sviluppo e delle risorse da impiegare a sostegno dei progetti individuati (formazione, politiche attive, infrastrutture, ambiente, ecc.) fino a interventi più specifici su temi prioritari come la non autosufficienza, la domiciliarità dell’assistenza, il sostegno al reddito, le politiche attive del lavoro <sup>(12)</sup>. Come si è detto, queste esperienze innovative sono poco coordinate e persino poco studiate anche all’interno dei sindacati. Nel dibattito intra-

---

<sup>(12)</sup> Patto per il Lavoro della Regione Emilia Romagna, 2015, [www.regione.emilia-romagna.it](http://www.regione.emilia-romagna.it).

sindacale (in parte presente anche nelle organizzazioni delle imprese), prevalgono e si confrontano ancora due modelli che appaiono un po' fuori tempo massimo, rispetto alla realtà. Il primo che potremmo definire per comodità "neo-concertativo" (o "neo-lobbistico") si basa sulla convinzione che, prima o poi, fallita la fase della disintermediazione sociale, i prossimi governi nazionali riapriranno esperienze di confronto e condivisione delle scelte strategiche per lo sviluppo e il lavoro (ma anche per il welfare e il fisco). A quei prossimi tavoli, le organizzazioni sindacali andranno a verificare e rafforzare la loro rappresentanza generale influenzando sulle scelte politiche del Paese. La debolezza della rappresentanza dei partiti oggi è un fattore evidente come lo era nei primi anni Novanta. Anche oggi si crede che i sindacati, i corpi sociali intermedi, potrebbero svolgere un ruolo di aiuto (se non più di supplenza) di fronte all'esecutivo nazionale. Da quel dialogo potrebbe derivare, come nel 1993, anche un nuovo sistema di regole per la contrattazione. Poco importa se i partiti leaderisti che oggi ci circondano non accettano questo schema relazionale, prima o poi saranno "costretti" a farlo dalla riduzione del proprio consenso.

Il secondo modello, che potremmo definire "neoclassico", parte dall'idea che l'importante per un sindacato dei lavoratori e delle imprese sia rafforzarsi nel suo proprio mondo e da lì, eventualmente, estendere la sua influenza anche alla società e alla politica. In questo modello sono i sindacati dell'industria, a partire da quella metalmeccanica, che nel conflitto con le imprese determinano le nuove tutele del lavoro e le nuove regole di relazione. Sia i sindacati dei lavoratori che quelli delle imprese diffondono questa idea dell'inevitabilità del conflitto e della sua funzione maieutica. Poco importa se le imprese metalmeccaniche non sono più baricentriche nel sistema economico attuale; poco importa che molta parte del lavoro di oggi sfugga a questa forma di rappresentanza anni Settanta. E nemmeno che l'industria 4.0 avrebbe bisogno di una dose massiccia di collaborazione e partecipazione per diffondersi orizzontalmente e non solo su alcuni punti avanzati del sistema produttivo. Sembra insomma rassicurare l'idea che, di fronte al nuovo che avanza, basti fare bene il proprio antico mestiere.

Se si vuole tener conto davvero delle trasformazioni dell'economia e del lavoro da un lato, della società e della politica dall'altro, sarebbe necessario invece uscire dagli schemi passati e avviare la sperimentazione di sistemi di relazione che mescolino le culture sindacali e quelle delle imprese e non le contrappongano. Sarebbe opportuno, come ab-

biamo tentato di indicare, iniziare ad estendere l'ombrello delle tutele dal contesto del lavoro a quello urbano del welfare di cittadinanza e far interloquire fra loro i diversi soggetti e i sistemi di rappresentanza.

## 10. Conclusione

Sperimentare un percorso relazionale come quello sopra abbozzato richiede, evidentemente, anche trasformazioni significative dei soggetti che lo debbono attuare. A partire dal sindacato, che dovrà essere più confederale e meno categoriale, più contrattuale e meno politico, più sociale e meno industriale, più decentrato e meno centralista, più inclusivo e meno autosufficiente, più necessariamente unitario. Lo stesso si dovrebbe dire di Confindustria e delle altre associazioni di imprese che, al contrario del sindacato, faticano a considerarsi un soggetto generale, che partecipa attivamente all'innovazione del Paese, e nemmeno si misurano volentieri con l'esercizio della "responsabilità sociale della impresa". Infine le istituzioni di governo, almeno quelle regionali e territoriali, che dovrebbero fare del dialogo con i corpi intermedi anche un veicolo per aumentare la partecipazione civile alla politica, oltre che uno strumento di maggiore conoscenza e di migliore governo della realtà urbana e territoriale in cui operano.

Il sistema di contrattazione "contaminato" tra l'esperienza categoriale e quella sociale territoriale vede protagonisti tre soggetti, invece dei due più tradizionali: i sindacati, le imprese, le istituzioni. La teoria dei giochi, che studia le interazioni tra attori diversi e distingue tra giochi a somma zero e giochi a somma diversa da zero, in questo caso dovrebbe tranquillizzare tutti i "giocatori". Con tre interlocutori in campo è impossibile che le relazioni reciproche si annullino in un semplice schema bidimensionale di "vincitori e sconfitti". E forse anche la contrattazione potrebbe finalmente assumere l'ampiezza delle quattro dimensioni spazio-temporali con cui conviviamo quotidianamente.

**Ripensare la contrattazione – Riassunto.** *Con la polarizzazione del mercato del lavoro e la diffusione di forme di lavoro precarie, la tradizionale capacità del sindacato di produrre benefici generali a partire dalla rappresentanza dei lavoratori intermedi è venuta meno. Queste tendenze mettono in discussione le categorie più classiche della contrattazione. Il sindacato, che è ancora capillare e radicato, ha oggi bisogno di allargare la propria rappresentanza dai lavoratori ai cittadini, in un'ottica di rappre-*

*sentanza generale, perché sfuma il confine tra lavoro e non lavoro e tra diverse forme di lavoro. La contrattazione sociale territoriale, per il momento svolta soprattutto dal sindacato dei pensionati, contiene interessanti sperimentazioni - dal “delegato sociale”, ai servizi di assistenza individuale, alla contrattazione programmatica regionale. Essa, coordinandosi con la contrattazione sul lavoro, potrebbe costituire un nuovo perno della contrattazione di respiro confederale, capace di dare tutela alle persone nei percorsi lavorativi e in particolare nelle fasi di transizione tra diversi lavori. Per realizzare “inclusione” è necessario estendere l’ombrello delle tutele dal contesto del lavoro a quello urbano del welfare di cittadinanza. Il sindacato dovrà quindi essere più confederale e meno categoriale, più contrattuale e meno politico, più sociale e meno industriale, più decentrato e meno centralista, più inclusivo e meno autosufficiente, più necessariamente unitario.*

**Rethinking Collective Bargaining (Article in Italian) – Summary.** *Due to job polarisation and precarisation, the ability of Italian trade unions to generate better conditions for all starting from the representation of the middle-income workers has gone. These phenomena are challenging the traditional structure of collective bargaining and its tools. Italian trade union, which is still deep-rooted in society, nowadays needs to extend its range of action from labour to citizen, because boundaries between work and non-work, and among different kinds of work, are less and less clear. Social bargaining at the local level, nowadays performed mainly by retired people’s union, could be a new pillar of trade union’s action, built around a general goal and with the confederation being at the core of representing labour (and non-labour) today: it could be the right organisational form in order to help people in times of transition among different jobs and to address general issues such as youth unemployment. In order to achieve a real inclusion, it’s necessary to extend protection from labour only to the local welfare for all citizens. The trade union must be more confederal and less sectorial, more bargaining and less political, more social and less industrial, more decentralised, more inclusive and more allied with other actors, indeed more united.*