

ISSN 1121-8762

# Diritto delle Relazioni Industriali

Rivista trimestrale già diretta da  
MARCO BIAGI

*Sindacato e contrattazione  
aziendale concessiva:  
una ricerca empirica*

Paolo Tomassetti

anticipazione

N. 4/XXIV - 2014

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



GIUFFRÈ EDITORE



## Sindacato e contrattazione aziendale concessiva: una ricerca empirica

Paolo Tomassetti

*Sommario:* **1.** Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine. – **2.** La contrattazione concessiva nelle province lombarde. – **2.1.** Casistiche. – **3.** Pluralismo sindacale e concessioni. – **3.1.** Comportamento strumentale e *free riding* sindacale negli accordi di concessione separati.

### 1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine

Questo saggio si propone di indagare le diverse logiche di azione collettiva e i comportamenti dei sindacati in un contesto di contrattazione aziendale finalizzata all'incremento della efficienza produttiva e della competitività degli impianti. La ricerca è centrata, in particolare, sulle risposte delle due principali federazioni sindacali del settore metalmeccanico (Fiom-Cgil e Fim-Cisl) alla richiesta di concessioni organizzative e salariali da parte della direzione d'azienda. L'analisi è condotta su un *data set* di 20 accordi concessivi rinvenuti all'interno di un campione di 350 contratti integrativi aziendali <sup>(1)</sup>, sottoscritti nell'industria metalmeccanica lombarda nel periodo 2008-2013 <sup>(2)</sup>.

---

\* *Assegnista di ricerca, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.*

<sup>(1)</sup> I contratti collettivi analizzati sono raccolti nella banca dati del sito [www.farecontrattazione.it](http://www.farecontrattazione.it).

<sup>(2)</sup> Sono esclusi dal campione gli accordi di natura strettamente gestionale, ovvero le procedure di mobilità, gli accordi per l'attivazione della cassa integrazione e i contratti di solidarietà. Sono invece considerati alcuni trasferimenti d'azienda e alcuni accordi per la riduzione dell'orario recanti disposizioni che impattano sulle condizioni normative della forza lavoro interessata. Tutti i contratti collettivi analizzati sono accordi di secondo livello, integrativi del Ccnl Metalmeccanici (Federmecchanica e Unionmeccanica). La dimensione media degli impianti coperti dagli accordi è di 310 addetti, con una prevalenza di aziende dai 15 ai 249 dipendenti (90,2%). Le aziende che impiegano più di 250 lavoratori rappresentano il 9,7% del campione, mentre quelle con più di 1.000 dipendenti contano per l'1,7%.

Circoscrivere il fenomeno del *concession bargaining* (letteralmente “contrattazione delle concessioni”) pone un problema concettuale. In astratto, infatti, ogni forma di negoziazione implica un elemento di rinuncia e scambio tra le parti. Ai fini della ricerca empirica, gli accordi di concessione sono stati definiti come un congelamento o un taglio dei salari nominali <sup>(3)</sup>. Alcuni autori hanno parlato del fenomeno in termini di *distress*, associandolo alla pratica della disdetta anticipata dei contratti collettivi e alle pressioni manageriali per una riduzione delle tutele contrattuali <sup>(4)</sup>. Altri propongono una definizione che guarda principalmente ai contenuti degli accordi, che determinano una riduzione delle tutele dei lavoratori coinvolti <sup>(5)</sup>. Cappelli ha fornito invece una definizione dinamica della prassi negoziale, definendo la contrattazione di concessione come un esplicito scambio tra moderazione del costo del lavoro, da un lato, e un maggior grado di sicurezza occupazionale dall’altro <sup>(6)</sup>. Analogamente, secondo la definizione fornita dal Gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e sul cambiamento nella UE, il termine *concession bargaining* si riferisce ai negoziati diretti a congelare i salari o ridurre il costo del lavoro e, allo stesso tempo, garantire determinati livelli occupazionali per un certo periodo di tempo <sup>(7)</sup>.

Con riferimento al contesto europeo, questa tipologia di accordi è stata accostata alla fattispecie dei patti per l’occupazione e la competitività (PECs). Freyssenet e Seifert hanno definito i PECs come contratti collettivi di livello settoriale o aziendale che affrontano, in modo esplicito, i temi dell’occupazione e della competitività, anche in relazione tra loro, sia per la salvaguardia dei livelli occupazionali a rischio, che per la creazione di nuova occupazione <sup>(8)</sup>. Per Sisson, nonostante non esista uno schema tipico di PECs, la maggior parte di essi persegue due obiettivi: 1) minimizzare le riduzioni di personale o stabilizzare la occupa-

<sup>(3)</sup> D.J.B. MITCHELL, *A decade of concession bargaining*, in C. KERR, P. STAVDOHAR (eds.), *Labor Economics and Industrial Relations*, Harvard University Press, 1994.

<sup>(4)</sup> T.A. KOCHAN, H.C. KATZ, R.B. MCKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986.

<sup>(5)</sup> L.A. BELL, *Union concessions in the 1980s*, in *Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review*, Summer 1989, 44-58.

<sup>(6)</sup> P. CAPPELLI, *Concession Bargaining and the National Economy*, Industrial Relations Research Association, Proceedings of the 35<sup>th</sup> annual meeting, New York, Dec. 28-30 1982, Madison Wis., 362-371.

<sup>(7)</sup> EUROPEAN COMMISSION, *Report of the High Level Group on Industrial Relations and Industrial Change*, 2002.

<sup>(8)</sup> J. FREYSSINET, H. SEIFERT, *Negotiating collective agreements on employment and competitiveness*, Eurofound, 2001.

zione e 2) ridurre i costi delle organizzazioni o migliorare la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti <sup>(9)</sup>. Lo stesso autore ha classificato i PECs come una tipologia di contrattazione a “somma zero” <sup>(10)</sup>, enfatizzando quindi la natura integrativa del negoziato, secondo la terminologia proposta da Walton e McKersie <sup>(11)</sup>. Sisson si è chiesto poi se la definizione “patti per l’occupazione e la competitività” fosse solo un modo diverso di chiamare gli accordi di concessione. Nel rispondere a tale interrogativo, l’autore ha osservato che a differenza dell’esperienza del *concession bargaining* vissuta negli Stati Uniti durante gli anni Ottanta, nel contesto europeo questi accordi sono accompagnati da sforzi genuini da parte dei datori di lavoro, soprattutto in termini di garanzie occupazionali, che vengono posti in essere solo quando le aziende si trovano veramente in difficoltà, e non per minacciare i sindacati.

In Italia, le caratteristiche degli accordi di concessione sono riconducibili alla categoria degli accordi di produttività, concetto diffuso nella letteratura giuslavoristica ma mai definito in modo sistematico. Una definizione della nozione di accordo di produttività in linea con l’utilizzo comune che la dottrina italiana ha fatto della tipologia negoziale è rintracciabile in un saggio di Clegg <sup>(12)</sup>. Secondo l’autore della scuola di Oxford, un contratto collettivo può definirsi di produttività quando i lavoratori accettano dei cambiamenti nelle condizioni di lavoro che determinano un’organizzazione del lavoro più economica, al netto di eventuali incrementi salariali compensativi.

## 2. La contrattazione concessiva nelle province lombarde

Ai fini di questa ricerca, sono stati ricondotti alla fattispecie degli accordi di concessione i contratti collettivi aziendali raggiunti all’esito di un processo negoziale in cui il management subordina, anche in forma coercitiva, la realizzazione o la conferma di piani d’investimento, la riduzione del numero degli esuberanti o la formalizzazione di garanzie occupazionali, all’accettazione da parte del sindacato di concessioni che implicano una rimodulazione, comparativamente sfavorevole per la

---

<sup>(9)</sup> K. SISSON, *Pacts for Employment and Competitiveness*, Eurofound, 2005.

<sup>(10)</sup> K. SISSON, *Pacts for Employment and Competitiveness. Concepts and Issues*, Eurofound, 1999.

<sup>(11)</sup> R.E. WALTON, R.B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, 1965.

<sup>(12)</sup> H.A. CLEGG, *The Substance of Productivity Agreements*, in A. FLANDERS (ed.), *Collective Bargaining*, Penguin Books, 1969.

condizione soggettiva del singolo prestatore di lavoro o per le rappresentanze sindacali, di una specifica tutela, tale da alterare lo *status quo* o le aspettative ad essa connesse. Sono accordi che, in senso atecnico, realizzano uno “scambio tra diritti e occupazione”. Dall’analisi del campione di 350 contratti integrativi di aziende lombarde, sono stati isolati 20 contratti collettivi, pari al 5,7% del totale, ascrivibili alla fattispecie degli accordi di concessione. La tabella 1 riporta i dati relativi alle aziende e agli accordi rispondenti alla definizione funzionale. Nei seguenti paragrafi si analizzerà la banca dati con particolare riferimento alle dinamiche negoziali che hanno portato alla sottoscrizione degli accordi, nonché alla reazione delle due principali organizzazioni sindacali dell’industria metalmeccanica (Fiom-Cgil e Fim-Cisl) alle rivendicazioni manageriali.

Tabella 1 – Gli accordi di concessione per gli investimenti e l'occupazione nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

Azienda	Provincia	Anno	Tipo di azienda <sup>1</sup>	Dimensione stabilimento	Iniziativa contrattuale <sup>2</sup>	Elementi dello scambio negoziale <sup>3</sup>	OSS Firmatarie	Maggioranza RSU <sup>4</sup>
Exide	BG	2011	MULTES	450	A	FLEXO INVOC	Fiom	Fiom
N & W	BG	2011	MULTITA	948	A	FLEXS INVOC	Fim-Uilm	Fim
Rono	BG	2013	AZITA	200	A	RIDCOST OC	Fim-Uilm	Fim
Fonderie Mazzucconi	BG	2013	AZITA	120	A	RIDCOST OC	Fim-Uilm	Uilm
Saip & Schyller	BG	2010	MULTITA	187	A	FLEXO INVOC	Fiom-Fim	Fiom
Aida	BS	2012	MULTES	300	S	FLEXS INVOC	Fim	Fim
Baumann	BS	2010	MULTES	70	S	FLEXS INVOC	Fim	Fim
Emer	BS	2012	MULTES	110	A	FLEXOS INVOC	Fim	Fim
Eural	BS	2010	AZITA	75	A	FLEXO INVOC	Fiom-Fim	Fiom
GKN Wheels	BS	2011	MULTES	239	S	FLEXO INVOC	Fim-Uilm	Uilm
Gisenti	BS	2010	AZITA	175	S	FLEXOS INV	Fim	Fim
Hayes Lemmerz	BS	2013	MULTES	360	A	FLEXS INV	Fim	Fim
Imar	BS	2012	MULTITA	84	A	RIDCOST INVOC	Fim-Uilm	Fim
Leali	BS	2013	AZITA	135	A	FLEXS INV	Fim-Uilm	Fim
Osalmec	BS	2012	AZITA	33	A	RIDCOST INVOC	Fim	Fim
TRW	BS	2010	MULTES	398	A	FLEXS INV	Fiom-Fim	Fiom
Sime	CO	2011	MULTITA	450	A	FLEXOS INVOC	Fiom-Fim-Uilm-Cobas	Cobas
Marcegaglia	CR	2011	MULTITA	413	A	FLEXS INVOC	Rsu	Fiom
Marsilli	CR	2009	MULTITA	189	A	RIDCOST OC	Rsu	Fiom
Condenser	VA	2010	MULTITA	202	A	FLEXO OC	Fiom-Fim	Fiom

<sup>1</sup> AZITA = azienda italiana senza stabilimenti all'estero; MULTITA = azienda multinazionale italiana; MULTES = azienda multinazionale casa madre estera.

<sup>2</sup> A = azienda; S = sindacato.

<sup>3</sup> FLEXO = flessibilità oraria; FLEXS: flessibilità salariale; FLEXOS = flessibilità oraria e salariale; RIDCOST = riduzione dei costi; INV = investimenti; OC = garanzie occupazionali; clausele di stabilizzazione; clausele di contingimento del lavoro atipico; INVOC = investimenti e occupazione (OC).

<sup>4</sup> Maggioranza sindacale all'interno della RSU al momento della firma dell'accordo.

## 2.1. Casistiche

### *Exide*

Un caso di scuola di *concession bargaining* è stato registrato nello stabilimento bergamasco della Exide, multinazionale americana che progetta, fabbrica e commercializza batterie per il settore automobilistico e industriale. Come conseguenza del piano industriale avviato in Europa in seguito alle ristrutturazioni che hanno coinvolto fabbriche importanti del Gruppo in Francia ed Inghilterra, nel novembre del 2010 la RSU dello stabilimento di Romano di Lombardia (Bergamo) e le organizzazioni sindacali si sono trovate di fronte alla richiesta dell'azienda di istituire il 18° turno in tutti i reparti, quale pregiudiziale per la realizzazione di un investimento di 14,2 milioni di euro destinato alla produzione di una nuova gamma di accumulatori. L'accordo raggiunto sul 18° turno ha previsto, oltre alla formalizzazione da parte della direzione dell'impegno a realizzare il piano di investimenti, la stabilizzazione di 39 lavoratori già assunti con contratti atipici da ormai diversi mesi, e l'entrata in vigore della regola che prevede il passaggio a contratto a tempo indeterminato dopo 12 mesi di permanenza anche non continuativa nella società.

### *N&W Global*

Leader mondiale nella produzione di macchine per il *vending* (distributori automatici), la N&W Global occupa circa 950 lavoratori nella provincia di Bergamo. Nel giugno 2010, l'azienda annuncia un possibile piano di assunzioni conseguente al trasferimento nella bergamasca di alcune linee di produzione dallo stabilimento danese di Odense, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento del marchio sul mercato, ridurre i costi fissi e allineare la futura capacità produttiva all'andamento previsto del mercato. La condizione posta dall'azienda al sindacato per procedere all'investimento è stata l'applicazione di un salario d'ingresso ai lavoratori neoassunti della durata di 48 mesi.

### *Rono e Fonderie Mazzucconi*

La Rono, azienda del gruppo Fonderie Mazzucconi, produce componenti per l'automotive e impiega circa 200 lavoratori nello stabilimento di Almenno San Bartolomeo (Bergamo). In concordato preventivo con prosecuzione dell'attività dal 2009, a luglio 2013 la direzione d'azienda

annuncia il rischio di cessazione della produzione al termine del periodo di concordato, chiedendo a lavoratori e rappresentanze sindacali di intraprendere tutte le misure possibili per contenere il costo del lavoro e scongiurare la prospettiva paventata. L'intesa raggiunta prevede la sospensione e temporanea disapplicazione dei trattamenti economici e normativi del contratto aziendale dal 1° gennaio 2013 al 31 dicembre 2015 e il posticipo della seconda e terza tranche degli incrementi salariali previsti dal Ccnl. Analogo accordo è stato raggiunto per gli stabilimenti delle Fonderie Mazzucconi.

### *Saip&Schyller*

La Saip&Schyller è un'azienda di Stezzano (Bergamo) che produce attrezzature ed installazioni di distribuzione di energia elettrica per usi diversi. Nel corso di una serie d'incontri, l'azienda ha manifestato alle RSU la necessità di incrementare capacità e flessibilità dei reparti produttivi, per garantire costantemente un livello adeguato di qualità di servizio al cliente. A fronte di un incremento delle turnistiche, la società si è impegnata nel testo dell'accordo a produrre, progressivamente, parte del carico prodotto all'estero, e ad effettuare un numero di assunzioni a tempo indeterminato all'interno dei reparti produttivi pari a 7 unità.

### *Aida*

Undici su venti accordi di concessione sono stati firmati nella provincia di Brescia. Tra i più significativi, va annoverato quello dell'Aida, multinazionale giapponese, con uno stabilimento a Pavone Mella (Brescia) che produce presse per lo stampaggio dei metalli e soluzioni di automazione. L'accordo raggiunto, relativo alla ristrutturazione del premio di risultato, prevede investimenti pari a 15 milioni di euro e l'assunzione di 30 lavoratori nei reparti produttivi. La trattativa qui ha vissuto momenti difficili quando l'azienda ha prospettato alle rappresentanze sindacali la possibilità di collocarsi in Paesi dell'Europa dell'Est, in caso di mancata accettazione di un nuovo premio di risultato totalmente variabile, congegnato per rispondere in modo efficace alle nuove opportunità di mercato connesse con il piano industriale.

*Baumann*

Analoga intesa è stata raggiunta alla Baumann di Nave (Brescia), gruppo multinazionale svizzero che produce molle e altre componenti elastiche per l'automotive, l'elettrico e lo sport in Europa, Asia e Nord America. A fronte dell'aumento della variabilità del premio di risultato agganciato a parametri di redditività, l'accordo formalizza l'impegno dell'azienda ad investire sul territorio 6 milioni di euro nel triennio finalizzati alla realizzazione di un nuovo stabilimento produttivo, nel raggio massimo di 20 km da quello di Nave, oltre che alla revisione e all'acquisto di nuovi macchinari. L'impianto produttivo originario, infatti, era situato a ridosso di una zona residenziale, dove non era possibile lavorare di notte, e contava di soli 70 addetti, elementi questi che nel corso delle trattative hanno reso maggiormente credibile la prospettiva di disinvestimento, da realizzare finanche attraverso lo spostamento della produzione all'estero.

*Emer*

Alla Emer di Sant'Eufemia (Brescia), azienda di 110 dipendenti controllata da una multinazionale canadese specializzata nella produzione di raccordi e valvole per impianti a metano e Gpl per veicoli, l'impegno ad investire 6 milioni di euro per la ristrutturazione del sito è arrivato solo dopo l'accettazione di un nuovo premio di risultato totalmente variabile, nonché alla concessione di una deroga al contratto nazionale sul fronte dell'orario esigibile da parte della proprietà e ad una procedura di raffreddamento che il sindacato è tenuto a rispettare prima di intraprendere azioni collettive.

*Eural Gnutti*

Alla fonderia Eural Gnutti di Pontevecchio (Brescia), l'accordo di concessione è stato siglato all'esito di una partita aperta dopo la richiesta d'incremento produttivo avanzata dalla proprietà. L'accordo coglie l'impegno della direzione d'azienda per un investimento di 12 milioni di euro su una nuova linea di colata e affronta la necessità collegata alla messa a regime dell'impianto. In particolare, in attesa della definizione e messa a punto delle nuove linee, per non perdere le nuove acquisizioni di mercato, le rappresentanze sindacali hanno accettato di incrementare la capacità produttiva attraverso una temporanea turnazione a ciclo continuo articolata su 7 giorni settimanali, con conseguente incremento

dell'organico totale, in misura funzionale alla copertura del ciclo di turnazione individuato dall'accordo.

### *GKN Wheels*

La Gkn Wheels di Carpenedolo (Brescia), controllata dalla Gkn Italia (cinque aziende sul territorio nazionale) che, a sua volta, fa riferimento al colosso inglese Gkn PLC, progetta e produce ruote in acciaio per il settore delle macchine agricole, industriali, per costruzioni, dei caravan e dei carrelli elevatori. Nel corso degli incontri periodici con le rappresentanze sindacali, la società ha evidenziato come per poter metter freno alla progressiva emorragia di volumi produttivi necessitasse di condizioni di continua adattabilità delle proprie strutture produttive e di flessibilità, a partire dagli orari di lavoro, che, passando attraverso il miglioramento della propria competitività, consentono di attrarre investimenti che possono avere un ritorno certo. L'intesa sancisce l'impegno dell'azienda ad investire circa 3 milioni di euro a fronte di importanti cambiamenti organizzativi, come il passaggio da 10 a 15 turni settimanali con possibilità di arrivare a 21, oltre all'aumento del grado di variabilità del premio di produzione.

### *Fonderie Glisenti*

Alle Fonderie Glisenti le parti hanno convenuto un recupero di efficienza e produttività, con lo scopo di accrescere la competitività dello stabilimento, attrarre nuove produzioni e ridurre nel tempo il livello degli esuberi. L'azienda aveva infatti lamentato una perdita di competitività in particolare nei getti con anime dell'impianto di Belloi (Brescia), reso pertanto sovradimensionato in termini di risorse impiegate. Al fine di rendere più economica la produzione ed efficiente l'organizzazione del reparto, l'azienda ha avanzato al sindacato la richiesta da un lato di rendere gli impianti più produttivi attraverso un incremento della flessibilità oraria e, dall'altro, di ricorrere a strumenti che consentissero di impiegare un minore apporto di risorse umane (contratto di solidarietà). L'intesa raggiunta prevede l'assunzione da parte dell'azienda dell'impegno ad accompagnare le azioni per il miglioramento della propria competitività con un piano d'investimenti pari a 3 milioni di euro, necessario per garantire un futuro all'occupazione e per il miglioramento delle condizioni di lavoro. Concessioni sindacali sono state accordate in materia di pause, straordinario di produzione e ristrutturazione del premio di risultato.

*Hayes Lemmerz*

Altro caso di scuola di *concession bargaining* è quello della Hayes Lemmerz di Dello (Brescia), filiale italiana del colosso brasiliano Maxion Wheels specializzato nella produzione di cerchi in acciaio e in lega d'alluminio. Nel corso del 2012, la direzione aveva comunicato alle rappresentanze sindacali la difficoltà di mantenere competitivo il sito bresciano e la necessità di attuare una riorganizzazione generale dei costi, per creare le condizioni contrattuali necessarie ad impedire lo smantellamento della fabbrica e il trasferimento della produzione in Repubblica Ceca o in Turchia. A sei mesi dalla scadenza del contratto aziendale, i vertici societari hanno quindi presentato ai sindacati una piattaforma di rinnovo dell'integrativo che prevedeva una radicale revisione dei parametri del premio di risultato. L'intesa raggiunta ridefinisce il premio vincolandolo per una parte alla produttività oraria e pro-capite, per un'altra quota alla qualità del prodotto e per un'altra ancora all'Ebitda, prevedendo inoltre concessioni significative in materia di orario di lavoro e diritti sindacali. A fronte di queste misure, l'accordo prevede la garanzia da parte della società a realizzare un piano d'investimenti per il triennio 2013/2015 (dai 5 ai 7 milioni di euro), al mantenimento dell'occupazione e dei volumi produttivi e, qualora il mercato accentui le difficoltà, il vincolo di concordare con il sindacato gli ammortizzatori sociali, compresi i contratti di solidarietà.

*Imar-Rexnova*

La Imar è un gruppo multinazionale italiano, con stabilimenti in Ungheria e Repubblica Ceca, che produce caldaie a condensazione per il riscaldamento domestico. Nello stabilimento di Calcinato (Brescia), la società ha avviato dal 2011 un percorso di 12 mesi di cassa integrazione straordinaria, che ha visto coinvolti una media di 50 dipendenti. La riduzione della produzione conseguente al drastico calo della domanda ha determinato il continuo rinvio del pagamento degli stipendi arretrati. Pur in presenza di un accordo di rateizzazione di pagamento degli arretrati, l'azienda non è stata in grado di rispettare quanto concordato, segnale di un'ulteriore difficoltà finanziaria oltre che produttiva. È questo il contesto in cui è stato raggiunto un accordo che prevede il graduale trasferimento alla Rexnova, società che subentra in affitto nelle attività, di tutti i dipendenti entro il termine del periodo di ammortizzatori sociali disponibili. L'intesa ha previsto l'assunzione dei lavoratori con i

minimi contrattuali, mantenendo livello e anzianità maturati e rinunciando al superminimo individuale; il TFR sarà confermato nell'azienda di partenza. Entro il 28 dicembre sarà corrisposto a tutti gli 84 dipendenti il primo assegno, di 1.000 euro, relativo al recupero delle diverse mensilità arretrate vantate nei confronti della proprietà, che saranno saldate in 20 rate. L'intesa prevede infine la possibilità per i lavoratori di entrare nel capitale della subentrante (con una quota massima del 10% del totale), destinando all'azienda da un minimo di 1.000 a un massimo di 5.000 euro del TFR o degli arretrati. A fronte di un'effettiva adesione delle maestranze, saranno concordate forme di rappresentanza degli addetti negli organi sociali.

### *Leali-Klesch*

La Leali, acciaieria che ha sede ad Odolo (Brescia), con uno stabilimento a Roè Volciano (64) e uno in Valsugana (un centinaio di lavoratori), apre il concordato preventivo e viene messa in liquidazione. A voler affittare l'azienda facendo nascere la Leali Steel è il gruppo svizzero Klesch, che da subito evidenzia come i costi attuali la metterebbero fuori mercato, proponendo così 24 mesi di cassa straordinaria per Odolo e il taglio dei 64 dipendenti di Roè, stabilimento che non intende acquistare. A pesare sui costi sono soprattutto i premi fissi che ammontano a 8 mila euro annui; l'azienda, dopo aver studiato una soluzione condivisa con le rappresentanze sindacali, accetta la riassunzione totale dei lavoratori, a condizione che una parte del premio, 2.200 euro, passi da fissa a variabile a seconda dell'andamento aziendale. Inoltre, l'intesa prevede la CIGS di 24 mesi per i 194 lavoratori bresciani con l'assorbimento dei 64 lavoratori di Roè nel sito di Odolo durante la cassa integrazione.

### *Osalmec-Metal Star*

La ditta Osalmec, fonderia di Maclodio (Brescia), operante nella produzione di billette e panetti di alluminio, e la Metal Star, con sede in provincia di Bergamo, hanno comunicato all'inizio di settembre 2012 l'apertura della procedura per affitto d'azienda. La Metal Star ha acconsentito alla conclusione dell'operazione commerciale e il mantenimento in forza dell'intera forza lavoro a fronte della concessione da parte dei sindacati che ai lavoratori non fosse erogato per due anni, dal 1° luglio 2012, il premio di risultato nella sua parte fissa pari a 2.226,32 euro annui, e che lo stesso premio fosse ridiscusso alla fine dei 24 mesi,

al fine di renderlo totalmente variabile rispetto all'andamento aziendale.

#### *TRW Automotive Italia*

L'intesa alla Trw Automotive di Gardone Valrompia (Brescia), multinazionale americana leader mondiale nella progettazione e produzione di sistemi di sicurezza per auto, è arrivata al termine di una trattativa complicata, finalizzata ad accrescere la competitività dell'azienda per mantenere l'operatività dello stabilimento, attrarre possibili nuove produzioni, ridurre in prospettiva l'eccesso di forza lavoro. L'accordo prevede un piano d'investimenti pari a 7,5 milioni di euro per il periodo 2010-2014 e la proroga del contratto di solidarietà. Tra le altre cose, viene definito un incremento della produttività pari a 2,15 punti percentuali – in termini orari circa 10 minuti a turno – legati a un nuovo minimo del cottimo al quale sono collegati 22 euro mensili (parte fissa) e il riconoscimento di 4,54 euro medi per ogni punto di cottimo da 1,85 a 1,92 (parte variabile). In tema di flessibilità, l'accordo conferma la possibilità di estendere, su base volontaria, il ricorso al 3° turno del sabato (18-24), previa informazione preventiva e motivata alle RSU.

#### *Sisme*

La Sisme, principale fabbrica metalmeccanica del comasco (circa 450 lavoratori), produce motori asincroni e *brushless* per elettrodomestici, roto-statori per compressori frigoriferi, motori per ventilazione e condizionamento. La crescente perdita di competitività del sito di Olgiate Comasco (Como) registrata dal 2008, ha portato l'azienda nel 2010 a pretendere di scambiare la continuazione dei contratti di solidarietà con la certificazione di 200 esuberi strutturali e il consenso al trasferimento di altre due linee verso il sito produttivo slovacco, con perdita collegata di almeno altri 100 posti di lavoro. Ma essa voleva anche subordinare la decisione dell'investimento di circa 5 milioni per una nuova linea di produzione per motori di terza generazione ad un risparmio sul costo del lavoro di circa 1 milione di euro. Alla fine i vertici della Sisme hanno ritenuto sufficiente la fideiussione di 700 mila euro come garanzia preventiva per confermare l'investimento di 5 milioni di euro, volto all'attivazione di una nuova linea di produzione di motori per la Bosch. Fideiussione finanziata tramite un prelievo dallo stipendio mensile dei lavoratori in misura progressiva al livello di retribuzione o, in alternati-

va, una trattenuta sulla quota parte di montante del trattamento di fine rapporto.

### *Marcegaglia*

Nel 2009 la proprietà del Gruppo Marcegaglia dichiarava la necessità di espandersi e mantenersi competitiva attraverso la realizzazione di un piano di investimenti accompagnato dall'assunzione di 180/200 nuovi lavoratori, ponendo tuttavia la condizione di applicare a tutti i neoassunti un primo salario al di sotto delle retribuzioni base di stabilimento, con un'acquisizione progressiva di premi e indennità. La indisponibilità ad una intesa in tal senso avrebbe determinato, tra le altre cose, il blocco degli investimenti nei vari siti, la sostituzione delle eventuali necessità occupazionali con la esternalizzazione delle attività e la mancata stabilizzazione dei lavoratori assunti in somministrazione. Accordi sul salario d'ingresso sono stati sottoscritti in 9 stabilimenti del Gruppo, di cui 5 in Lombardia.

### *Marsilli*

Alla Marsilli di Castelleone (provincia di Cremona), azienda attiva nel settore dell'automazione, con 189 dipendenti, è stato sottoscritto un accordo di solidarietà che prevede il dimezzamento dei 60 esuberanti annunciati, a fronte della sospensione temporanea degli istituti salariali aziendali. In particolare, le parti hanno concordato di sospendere totalmente, per gli esercizi interessati dall'accordo, la corresponsione del premio di risultato per il personale in organico presso l'unità di Castelleone e la riduzione, dello stesso importo, della c.d. 14 mensilità per il personale in organico presso l'unità produttiva di Saronno. Inoltre, in ragione della drastica caduta dei carichi produttivi previsti, è stato attivato un ulteriore intervento sul costo del lavoro attuato come segue: totale sospensione della maturazione dei permessi annui retribuiti (PAR); riduzione della retribuzione lorda mensile fino ad un massimo del 20%, incluso il valore del rateo mensile dei PAR di sospesa maturazione (valutati approssimativamente pari a circa il 5% della retribuzione lorda mensile), fino alla totale concorrenza di tutti gli istituti integrativi aziendali disponibili.

### *Condenser*

La Condenser di Ispra (Varese) è un'azienda italiana, con un sito in Polonia, che produce evaporatori per frigoriferi. Nell'estate del 2010 annuncia 25 esuberi su 130 dipendenti e apre il confronto con il sindacato per abbassare i costi e aumentare la produttività. L'accordo raggiunto prevede la riduzione del numero degli esuberi da 25 a 19, a fronte di una diversa distribuzione dell'orario e dei turni. In particolare, la pausa mensa di 30 minuti viene spezzata in due intervalli da 15 minuti e, per effetto della variazione dell'orario da turno a giornata, i lavoratori perdono un 3,7% di stipendio.

### **3. Pluralismo sindacale e concessioni**

Sin dagli anni Cinquanta, la specificità della Cisl, declinata in diversa maniera dalle proprie federazioni, è stata quella di promuovere un metodo di contrattazione flessibile, che legasse gli aumenti salariali all'andamento della produttività, di modo che l'incremento del reddito dei lavoratori fosse connesso a crescite reali di ricchezza<sup>(13)</sup>. Contrattare, dunque, dove e quando si realizzassero incrementi di produttività. La spinta verso forme di partecipazione dei lavoratori alle dinamiche produttive e la promozione del decentramento contrattuale sono il corollario di questa logica di azione sindacale, che porta con sé la consapevolezza che la contrattazione collettiva possa talvolta tradursi in uno strumento di distribuzione di sacrifici tra i lavoratori.

Una diversa visione del sindacato e della funzione della contrattazione ha contraddistinto invece la concezione e l'azione sindacale della Cgil<sup>(14)</sup>. La vocazione originaria della Cgil di rappresentare l'intera classe dei lavoratori, senza distinzione tra iscritti e non iscritti, e puntare quanto più possibile alla normalizzazione delle condizioni di lavoro nei diversi settori dell'economia, si è tradotta negli anni in una politica sindacale tesa ad enfatizzare il ruolo del contratto collettivo nazionale di lavoro e la dimensione acquisitiva della contrattazione, strumento di tutela della forza lavoro da declinare anche in chiave antagonista. Lo Statuto della Fiom-Cgil, in particolare, sancisce all'articolo 2, punto 1,

---

<sup>(13)</sup> Sul punto, si veda L. LAMA, *I fondamenti della concezione sindacali CISL*, Centro studi nazionale CISL, 2005, in particolare 29.

<sup>(14)</sup> Sul punto, si veda G.P. CELLA, B. MANGHI, R. PASINI, *La concezione sindacale della CGIL: un sindacato per la classe*, ACLI, Collana ricerche, 1969, 9.

l'obiettivo della federazione di «difendere gli interessi economici, professionali e morali – collettivi ed individuali – di tutti le lavoratrici e lavoratori metalmeccanici, nel promuovere il progressivo miglioramento delle loro condizioni di vita e nel garantire il rispetto e lo sviluppo dei loro diritti e della loro personalità». Coerentemente con questo disegno, alla contrattazione aziendale la Cgil e, segnatamente, la Fiom-Cgil, ha tradizionalmente assegnato una funzione distributiva e integrativa rispetto al Ccnl, finalizzata ad incrementare il potere di acquisto della forza lavoro.

Negli ultimi anni, questi tratti identitari dei due sindacati sono andati nondimeno accentuandosi, soprattutto nei settori che hanno vissuto la stagione degli accordi separati <sup>(15)</sup> e della contrattazione concessiva <sup>(16)</sup>. Con riferimento al caso Fiat, Gian Primo Cella ha osservato che per la Cisl e la Cgil si è assistito «ad un ripetersi ossessivo, e in taluni momenti quasi caricaturale, delle proprie culture sindacali di appartenenza» <sup>(17)</sup>. In particolare, la Cisl «ha insistito sulla propria cultura della contrattazione e della partecipazione, investendo notevolmente in immagine e rappresentazioni, ma in taluni momenti trascurando il patrimonio ineguagliabile di capacità e tecniche contrattuali tipico della propria esperienza di innovazione». La Cgil, dal canto suo, «ha ripetuto in continuazione i mantra della propria cultura dei diritti, ovvero della

---

<sup>(15)</sup> Per una ricognizione storica del fenomeno degli accordi separati si vedano I. REGALIA, M. GALETTO, C. TAJANI, *Osservazioni sulle relazioni industriali nei casi di contrattazione separata*, in *RGL*, 2010, I.

<sup>(16)</sup> Le vertenze Fiat e Electrolux sono state contornate da un particolare «sovraccarico mediatico» (così, G.P. CELLA, *Verso una destrutturazione del sistema di contrattazione collettiva?*, in *DLRI*, 2011, 1, con riferimento al caso Fiat), probabilmente in ragione della dimensione occupazionale delle due aziende multinazionali che, denunciando la perdita di competitività dei siti italiani, hanno subordinato seppur in forme diverse il prosieguo dell'attività produttiva sul territorio nazionale all'accettazione da parte delle organizzazioni sindacali di una riduzione del costo del lavoro. Si tratta pur tuttavia di una prassi negoziale i cui confini non si esauriscono in questi due centri d'interesse. Il declino dell'industria tessile nelle province del nord-est italiano, ad esempio, fu preceduto negli anni Ottanta da un'ondata di accordi sindacali per il taglio dei salari. Poco conosciute sono le vicende che hanno interessato negli ultimi 5 anni il comparto della grande distribuzione organizzata, dove la prassi della disdetta della contrattazione aziendale si è diffusa su larga scala in mezza Europa. Poco note sono pure le esperienze degli accordi di concessione nell'industria metalmeccanica lombarda e piemontese. Qui nell'ultimo quinquennio molti contratti aziendali hanno previsto misure di *retrenchement* contrattuale, forme di solidarietà tra aziende e lavoratori e deroghe verso il contratto nazionale di lavoro per scongiurare delocalizzazioni e disinvestimenti.

<sup>(17)</sup> Cfr. G.P. CELLA, *op. cit.*

cultura del sindacato di classe “quando la classe non c’è più”, senza tener conto della scarsa traducibilità sindacale e contrattuale di questa cultura». La Fiom, prosegue Cella, ha mostrato qualcosa di più, ovvero «la pretesa di sommare alla cultura dei diritti anche la cultura per la classe, con un esito efficace dal punto di vista dell’etica della convinzione, ma disastroso da quello dell’etica della responsabilità, ovvero l’etica che dovrebbe ispirare una efficace rappresentanza sindacale a fini contrattuali».

Si tratta invero di una generalizzazione che non tiene conto della natura eterogenea di due organizzazioni sindacali che espletano la loro funzione di rappresentanza a diversi livelli, su diversi territori, nei diversi settori dell’economia e pur sempre attraverso l’azione di dirigenti sindacali che, sebbene inquadrati all’interno di una struttura articolata, mantengono un certo grado di autonomia nello svolgimento delle loro funzioni. Occorre relativizzare inoltre quanto detto ai processi di cambiamento in atto che interessano entrambe le organizzazioni e che, al loro interno, creano fratture e orientamenti politico-programmatici non sempre convergenti.

Nonostante il dato di complessità dei due modelli di sindacalismo non possa essere trascurato, l’ipotesi per cui i metalmeccanici Cisl dovrebbero essere maggiormente inclini all’accettazione delle concessioni rispetto alla Fiom-Cgil<sup>(18)</sup> è confermata dall’evidenza, seppur di modesta rilevanza sul piano quantitativo, per cui la Fim-Cisl firma 17 accordi di concessione su 20, a fronte dei 6 sottoscritti dalla Fiom-Cgil. Un dato importante da rilevare è che tutti gli accordi di concessione non firmati congiuntamente dalle due organizzazioni sindacali (tabella 1) sono ascrivibili, in senso tecnico, alla fattispecie degli accordi separati, e cioè a contratti collettivi sottoscritti all’esito di un negoziato in cui le RSU hanno ricevuto assistenza da entrambe le sigle sindacali, sebbene alla fine una delle due abbia scelto di non apporre la firma al contratto, non condividendone i contenuti<sup>(19)</sup>.

---

<sup>(18)</sup> Secondo una teoria classica delle relazioni industriali, la reazione del sindacato alla richiesta di concessioni da parte della direzione d’azienda dipende da due fattori: l’ideologia sindacale e il contesto negoziale. Questa tesi si fonda sull’assunto in base al quale un’organizzazione sindacale la cui logica di azione collettiva è orientata al pragmatismo sarà più propensa all’accettazione di concessioni sotto pressione coercitiva, rispetto ad un sindacato che interpreta la contrattazione come strumento di avanzamento delle condizioni socio-economiche della classe dei lavoratori. Cfr. R.B. MCKERSIE, P. CAPPELLI, *Concession Bargaining*, WP 1322-82, 1982.

<sup>(19)</sup> Per una analisi sistematica del fenomeno della contrattazione separata si rinvia a A. MARESCA, *Accordi collettivi separati: tra libertà contrattuale e democrazia sinda-*

La principale determinante della frattura del fronte sindacale nell'ambito della contrattazione concessiva, soprattutto in un contesto di *whipsawing* manageriale <sup>(20)</sup>, è da ricercare nella peculiarità della fattispecie contrattuale, in cui il fattore occupazione diventa elemento dello scambio negoziale: il sindacato si trova infatti di fronte alla scelta di scambiare quote di diritti con garanzie occupazionali o con investimenti necessari al proseguimento/potenziamento della produzione. In questa circostanza, la diversa attitudine e cultura sindacale conta in una misura non trascurabile rispetto all'esito della trattativa. Non stupisce, ad esempio, la maggiore propensione della Fim-Cisl ad accettare concessioni con l'obiettivo di rendere maggiormente competitivi gli impianti, salvaguardandone al contempo il potenziale occupazionale, perché la scelta è coerente con il pragmatismo e l'ideale di partecipazione che contraddistinguono la logica di azione della federazione e della rispettiva confederazione. Di contro, non stupisce che i casi più problematici di contrattazione separata si siano registrati con maggior frequenza nella provincia di Brescia, dove il direttivo Fiom-Cgil risulta firmatario della mozione radicale dell'ultimo congresso della Cgil.

### 3.1. Comportamento strumentale e *free riding* sindacale negli accordi di concessione separati

Le ragioni del dissenso nella contrattazione concessiva non si esauriscono, tuttavia, nella dimensione culturale dell'azione collettiva. C'è anche una componente opportunistica, più o meno manifesta, che con-

---

cale, in *RIDL*, 2010, 1; M. TIRABOSCHI, *Gli accordi sindacali separati tra formalismo giuridico e dinamiche intersindacali*, in *q. Rivista*, 2011, 3, e M. PERSIANI, *Osservazioni sulla revisione del diritto sindacale*, in *ADL*, 2011, 1.

<sup>(20)</sup> Secondo la definizione di M. HAUPTMEIER, I. GREER, *Whipsawing: Organizing Labour Competition in Multinational Auto Companies*, Proceedings of 16th ILERA World Congress, Philadelphia, 2012, il termine *whipsawing* (in senso figurato: "fare la spola") si riferisce alla strategia manageriale per cui, nel corso di un processo negoziale o nella fase di allocazione della produzione, due o più impianti vengono messi in competizione al fine di ottenere concessioni sindacali favorevoli all'azienda. L'impresa, solitamente di dimensione multinazionale, offre di assegnare la produzione a uno o più siti produttivi, subordinando l'esito positivo del negoziato all'accettazione da parte dei lavoratori di concessioni contrattuali; al termine di un processo di contrattazione al ribasso, in cui l'impresa "fa la spola" tra i diversi stabilimenti nel tentativo di strappare concessioni sindacali di sempre maggiore entità, la produzione viene destinata al migliore offerente, ovvero all'impianto o agli impianti che accettano le concessioni comparativamente più vantaggiose per l'azienda.

tribuisce a definire il tipo di risposta sindacale alla richiesta di concessioni sotto pressione coercitiva. Nel *concession bargaining*, il sindacato affronta in maniera accentuata un dilemma insito in ogni scambio negoziale, connesso con la valutazione del costo opportunità delle diverse opzioni, inclusa quella di non firmare l'accordo. In questo processo di valutazione, pesa l'impatto della scelta sul consenso dei lavoratori, da stimare tanto sul breve, quanto sul lungo termine. Si tratta, infatti, per le organizzazioni dei lavoratori di farsi carico di un accordo scomodo in termini di consenso, destinato peraltro a produrre i suoi effetti positivi solo nel medio-lungo periodo, ovvero quando si realizzano gli investimenti o gli incrementi di competitività contro cui vengono scambiate le concessioni. In un contesto di pluralismo sindacale, dove sul tavolo delle trattative possono sedere anche due o più sindacati, è possibile che vengano attuate strategie di tipo opportunistico (c.d. *free riding*) per intercettare il malcontento dei lavoratori conseguente all'accettazione delle concessioni. Un sindacato, ad esempio, potrebbe assumere un atteggiamento ondivago nel corso delle trattative e tirarsi indietro al momento della firma dell'accordo se fosse consapevole della determinazione di un'altra organizzazione di assumersi la responsabilità dell'intesa al cospetto dei lavoratori. In tal caso, il costo della scelta compromissoria connessa all'accettazione della concessione ricadrebbe interamente sul sindacato responsabile, e potrebbe nondimeno divenire oggetto di strumentalizzazione da parte del sindacato dissenziente. Lo spazio per attuare simili strategie di *free riding* incontra un limite, oltreché nell'abilità comunicativa dei dirigenti sindacali firmatari, nella composizione dell'organo di rappresentanza sindacale unitaria. Allorché una sigla sindacale risulta maggioritaria all'interno della RSU, infatti, alla mancata firma del funzionario della federazione territoriale dovrebbe corrispondere, teoricamente, la mancata firma dei rispettivi dirigenti RSU; astensione che tuttavia implicherebbe il fallimento del negoziato, con tutte le ripercussioni del caso (mancato investimento, fallimento dell'azienda, esuberi).

Tabella 2 – Accordi di concessione e maggiore rappresentatività nelle RSU nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

	OO.SS.	Maggioranza RSU di segno uguale	Maggioranza RSU di segno diverso
<b>Firma</b>	Fiom-Cgil	5	1
	Fim-Cisl	10	7
<b>Non firma</b>	Fiom-Cgil	0	12
	Fim-Cisl	0	1

La tabella 2 mostra un dato di sostanziale indifferenza della Fim-Cisl, nell'ambito della contrattazione concessiva, rispetto alla composizione della RSU. Solo alla Exide, la Fim-Cisl, minoritaria all'interno della RSU, si è astenuta dalla firma dell'accordo, attuando una strategia di *free riding* combinata con una campagna denigratoria nei confronti dell'intesa, in vista delle votazioni per il rinnovo dell'organismo di rappresentanza dei lavoratori. L'accordo in questione prevede del resto il progressivo passaggio da 15 a 18 turni settimanali, a fronte di importanti contropartite manageriali, configurando un impianto contrattuale largamente conforme alla tradizione negoziale dei metalmeccanici Cisl. Nel merito, l'intesa sul 18° turno ha previsto, oltre alla formalizzazione da parte della direzione dell'impegno a realizzare il piano di investimenti, la stabilizzazione di 39 lavoratori già assunti con contratti atipici da ormai diversi mesi, e l'entrata in vigore della regola che prevede il passaggio a contratto a tempo indeterminato dopo 12 mesi di permanenza anche non continuativa nella società. Questo caso può esser letto, quindi, come l'eccezione alla regola per cui la maggiore propensione della Fim-Cisl all'accettazione delle concessioni sotto pressione è determinata più dalla compatibilità della contrattazione di concessione con la logica di azione sindacale della Cisl, che da ragioni di tipo opportunistico. Diversamente, la Fiom-Cgil risulta firmataria di accordi di concessione sempre dove è maggioritaria all'interno della RSU, ad eccezione del caso della Sisme, azienda in cui al momento della conclusione dell'accordo la maggioranza dei dirigenti sindacali risultava eletta nelle fila dei Cobas. Sebbene questo dato non sia sufficiente a soppesare le determinanti della minore inclinazione della Fiom-Cgil verso le concessioni, può essere comunque utile a spiegare perché in taluni casi i metalmeccanici Cgil firmino intese dal carattere marcatamente com-

promissorio, teoricamente incompatibili con la cultura e la tradizione del rispettivo modello di azione collettiva <sup>(21)</sup>.

---

<sup>(21)</sup> Occorre ovviamente contestualizzare questa riflessione al campione di accordi considerato, evidenziando peraltro il limite della ricerca, che non tiene conto di tutti i possibili negoziati che non hanno portato alla formalizzazione di accordi, perché né la Fim-Cisl, né la Fiom-Cgil, né le rispettive RSU hanno risposto positivamente alle richieste di concessioni avanzate dalla direzione d'azienda.