



Determinanti, metodo e caratteristiche della contrattazione concessiva

Paolo Tomassetti*

1. Introduzione e definizione dell'oggetto d'indagine

Questo saggio si propone di analizzare le determinanti, le caratteristiche e le metodologie negoziali di venti accordi concessivi, sottoscritti nell'industria metalmeccanica lombarda nel quadriennio 2008-2013¹.

La nozione di *contrattazione concessiva*² identifica una fattispecie contrattuale evocativa della rottura con la concezione classica del contratto collet-

* Paolo Tomassetti è assegnista di ricerca in Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Centro studi internazionali e comparati Deal - Diritto, economia, ambiente, lavoro.

¹ I venti accordi qui analizzati sono stati isolati all'interno di un campione di 350 contratti integrativi aziendali sottoscritti nel medesimo settore e nel medesimo periodo temporale. La scelta dell'industria metalmeccanica lombarda come unità di analisi è motivata dalla rilevanza occupazionale e produttiva del settore e del territorio di riferimento, nonché dall'ampia diffusione della contrattazione aziendale. Sono esclusi dal campione gli accordi sottoscritti nell'ambito delle 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 (Federmeccanica e Unionmeccanica) (Garofalo, Roccella 2010). La dimensione media degli impianti coperti dai 350 accordi è di 310 addetti, con una prevalenza di aziende dai 15 ai 249 dipendenti (90,2 per cento). Le aziende che impiegano più di 250 lavoratori rappresentano il 9,7 per cento del campione, mentre quelle con più di 1000 dipendenti contano per l'1,7 per cento. I contratti collettivi analizzati sono raccolti nella banca dati posizionata sul sito www.farecontrattazione.it.

² Con specifico riferimento al contesto italiano, si vedano, per tutti, Caruso 1992 e Lunardon 1999. Rispetto al contesto europeo, si vedano, tra tutti, Freyssinet, Seifert 2001; Baccaro, Howell 2012; e, da ultimo, Roche *et al.* 2015. Sul fenomeno del *concession bargaining* negli Stati Uniti e in Canada, si vedano, tra gli altri, Henle 1973; Cappelli 1982; Bordogna 1985; Kochan *et al.* 1986; Bell 1989; Nay 1991; Mitchell 1994; Beaucage 2000; Jalette 2011.

tivo, che enfatizza la funzione solidaristica³, distributiva⁴ e acquisitiva⁵ della dinamica negoziale, intesa come uno strumento per la realizzazione dell'interesse collettivo, tradizionalmente coincidente con le tutele crescenti⁶.

Ai fini di questo studio, è stata accolta la definizione dinamica della prassi negoziale elaborata da Cappelli, secondo cui la contrattazione concessiva si caratterizza per un esplicito scambio tra moderazione del costo del lavoro, da un lato, e un maggior grado di sicurezza occupazionale dall'altro (Cappelli 1982). Analogamente, secondo la definizione fornita dal Gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e sul cambiamento nella Ue, il termine *concession bargaining* identifica i negoziati diretti a congelare i salari o ridurre il costo del lavoro e garantire, al contempo, determinati livelli occupazionali (European Commission 2002).

La presente ricerca considera, quindi, *concessivi* i contratti collettivi aziendali alla cui base si riscontra una pressione manageriale verso uno scambio tra minor costo del lavoro e/o maggiore efficienza produttiva da un lato, e

³ Con riferimento all'articolo 8, decreto-legge n. 138/2011, convertito con modifiche in legge n. 148/2011, Raffaele De Luca Tamajo ha evidenziato come «la sottrazione della contrattazione aziendale ai vincoli (specie autorizzatori, ma anche tematici) dettati dalla contrattazione nazionale o interconfederale comporta l'attenuazione della funzione solidaristica, perequativa e unificante della contrattazione di primo livello e, quindi, intacca uno storico baluardo del diritto sindacale» (De Luca Tamajo 2013, p. 731). Vedi anche la ricostruzione di Bavaro 2012, il quale richiama il filone dottrinale che ha messo in discussione l'univocità della funzione solidaristica del contratto collettivo (cfr. De Luca Tamajo 1985; Vardaro 1987; Sciarra 1987).

⁴ In un saggio del 1963 Federico Mancini affermava che il contratto aziendale «comporta un modo del tutto nuovo di intendere la negoziazione, per quel che concerne l'ambito dei suoi destinatari e soprattutto per quanto riguarda la fisionomia del contratto che [...] sta perdendo l'originario carattere di mezzo diretto a ridurre la concorrenza tra lavoratori, e acquistando la natura di una norma intesa a ripartire in maniera più equa i benefici derivanti dal progresso tecnologico» (Mancini 1963, p. 570).

⁵ Secondo Lunardon, l'espressione contrattazione concessiva «equivale a contrattazione in perdita, ed è contraria a quella di contrattazione incrementale o acquisitiva» (Lunardon 1999, p. 137).

⁶ Di contrattazione «a rovescio» hanno parlato, ad esempio, gli autori che hanno studiato il fenomeno della contrattazione concessiva negli Stati Uniti (tra i primi Henle 1973). Secondo Lorenzo Bordogna, con la stagione del *concession bargaining* vissuta negli anni ottanta negli Usa «si rovesciano i tradizionali ruoli negoziali, con i datori di lavoro che, forti dell'*exit option* loro offerta dalla struttura federale dello Stato oltre che dalla stessa globalizzazione, avanzano rivendicazioni sotto la minaccia di spostare investimenti e posti di lavoro nei right-to-work states del Sud-Ovest del paese, e i sindacati che oppongono resistenza a cedere posizioni precedentemente acquisite» (Bordogna 2011, p. 413).

investimenti e/o tutela dell'occupazione dall'altro. Accordi raggiunti all'esito di un processo negoziale in cui la direzione d'azienda subordina, in forma coercitiva o con metodi collaborativi, 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 delle rappresentanze sindacali di rivendicazioni manageriali funzionali a obiettivi di efficientamento degli impianti e competitività, implicanti «un inasprimento della condizione operaia» (De Luca Tamajo 2010, p. 799). Applicando tale definizione al campione complessivo di 350 contratti aziendali, risultano venti accordi concessivi, pari al 5,7 per cento del totale (Tabella 1).

2. Tipologie di aziende e strategie manageriali

Circa due terzi degli accordi concessivi qui analizzati sono stati sottoscritti da aziende multinazionali, tra le quali sette casa madre italiana con almeno uno stabilimento all'estero, e sette casa madre estera. Il fatto che gli accordi concessivi siano negoziati prevalentemente da attori che operano su scala globale può essere spiegato dal maggiore grado di mobilità del capitale di cui le aziende multinazionali possono disporre (Edwards 2003; Jalette 2011). Elemento quest'ultimo che determina un più alto potere contrattuale sul tavolo negoziale, rendendo maggiormente realistica la prospettiva di mancato investimento (es. Exide, Marcegaglia) e/o di spostamento della produzione all'estero (es. Aida, Hayes Lemmerz, Sisme). Le principali leve aziendali per spuntare concessioni sindacali in sede negoziale si realizzano del resto nell'esercizio della tecnica della cd. *comparazione coercitiva* e del cd. *whipsawing* manageriale (Hauptmeier, Greer 2012).

Secondo la definizione fornita da Hauptmeier e Greer, 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 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

Tab. 1 – Gli accordi concessivi per gli investimenti e l'occupazione nell'industria metalmeccanica lombarda (2008-2013)

AZIENDA	PROVINCIA	ANNO	TIPO DI AZIENDA ¹	DIMENSIONE STABILIMENTO	INIZIATIVA CONTRATTUALE ²	ELEMENTI DELLO SCAMBIO NEGOZIALE ³	OO.SS. FIRMATARIE	MAGGIORANZA RSU ⁴
AIDA	BS	2012	MULTES	300	S	FLEXS INVOC	FIM	FIM
BAUMANN	BS	2010	MULTES	70	S	FLEXS INVOC	FIM	FIM
CONDENSER	VA	2010	MULTITA	202	A	FLEXO OC	FIOM-FIM	FIOM
EMER	BS	2012	MULTES	110	A	FLEXOS INVOC	FIM	FIM
EURAL	BS	2010	AZITA	75	A	FLEXO INVOC	FIOM-FIM	FIOM
EXIDE	BG	2011	MULTES	450	A	FLEXO INVOC	FIOM	FIOM
FONDERIE MAZZUCCONI	BG	2013	AZITA	120	A	RIDCOST OC	FIM-UILM	UILM
GKN WHEELS	BS	2011	MULTES	239	S	FLEXO INVOC	FIM-UILM	UILM
GLISENTI	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
MARCEGAGLIA	CR	2011	MULTITA	413	A	FLEXS INVOC	RSU	FIOM
MARSILLI	CR	2009	MULTITA	189	A	RIDCOST OC	RSU	FIOM

Tab. 1 – Segue

AZIENDA	PROVINCIA	ANNO	TIPO DI AZIENDA ¹	DIMENSIONE STABILIMENTO	INIZIATIVA CONTRATTUALE ²	ELEMENTI DELLO SCAMBIO NEGOZIALE ³	OO.SS. FIRMATARIE	MAGGIORANZA RSU ⁴
N&W	BG	2011	MULTITA	948	A	FLEXS INVOC	FIM-UILM	FIM
OSALMEC	BS	2012	AZITA	33	A	RIDCOST INVOC	FIM	FIM
RONO	BG	2013	AZITA	200	A	RIDCOST OC	FIM-UILM	FIM
SAIP&SCHYLLER	BG	2010	MULTITA	187	A	FLEXO INVOC	FIOM-FIM	FIOM
SISME	CO	2011	MULTITA	450	A	FLEXOS INVOC	FIOM-FIM-UILM-COBAS	COBAS
TRW	BS	2010	MULTES	398	A	FLEXS INV	FIOM-FIM	FIOM

¹ Azita = azienda italiana senza stabilimenti all'estero; Multita = azienda multinazionale italiana; Multes = azienda multinazionale casa madre estera.

² A = azienda; S = sindacato.

³ Flexo = flessibilità oraria; Flexs: flessibilità salariale; Flexos = flessibilità oraria e salariale; Ridcost = riduzione dei costi; Inv = investimenti; Oc = garanzie occupazionali, clausole di stabilizzazione, clausole di contingentamento del lavoro atipico; Invoc = investimenti (Inv) e occupazione (Oc).

⁴ Maggioranza sindacale all'interno della Rsu al momento della firma dell'accordo.

entità, la produzione viene destinata al «migliore offerente», ovvero all'impianto o agli impianti che accettano le concessioni comparativamente più vantaggiose per l'azienda.

Il processo di *whipsawing* è solitamente attuato per mezzo di una strategia di comparazione coercitiva. La comparazione coercitiva si realizza nel confronto delle performance produttive-qualitative e dei costi di produzione tra due o più stabilimenti, finalizzato al conseguimento di concessioni sindacali (Mueller, Purcell 1992; Babson 2000; Sisson *et al.* 2003). È il caso, ad esempio, 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 a impedire lo smantellamento della fabbrica e il trasferimento della produzione in Repubblica Ceca o in Turchia.

Accanto alle mutate condizioni di mercato (recessione e concorrenza), diversi fattori endogeni hanno contribuito nel tempo alla diffusione della pratica del *whipsawing*. La crescente internazionalizzazione, esternalizzazione e standardizzazione dei processi produttivi, sempre più informati agli standard della *lean production*, hanno determinato le condizioni per rendere maggiormente efficaci e credibili sia le minacce di delocalizzazione, chiusura degli impianti e disinvestimento, sia i processi di comparazione coercitiva tra i diversi stabilimenti (Edwards 2003; Meardi *et al.* 2009). Secondo Hauptmeier e Greer (2012), il fatto che la produzione sia divenuta nel tempo meno idiosincratICA e più svincolata da uno specifico impianto, ha posto le aziende nella condizione di poter dislocare con maggiore agilità e minori costi la produzione da uno stabilimento a un altro.

Tale argomento sarebbe senza dubbio rafforzato dal confronto sistematico col dato relativo al potenziale attrattivo di un territorio verso gli investimenti diretti esteri. In Italia, tuttavia, un basso grado di attrattività di capitale estero può essere assunto con un margine limitato di approssimazione, specie con riferimento all'industria metalmeccanica. Questa caratteristica dell'economia implica, all'interno del sistema di relazioni industriali, un aumento del potere contrattuale delle aziende multinazionali che avanzano richieste di concessioni sotto pressione coercitiva, perché chiude al sindacato qualsiasi opzione alternativa al disinvestimento o alla delocalizzazione. Se-

condo McKersie e Cappelli (1982), infatti, se un'azienda annuncia la chiusura di un impianto, la risposta dei lavoratori a questa prospettiva sarà determinata dall'esistenza o meno di reali alternative occupazionali. In un contesto di bassa capacità attrattiva di investimenti diretti esteri, le imprese multinazionali si attestano quindi su una posizione di monopsonio, che non deriva dalla debolezza del sindacato in termini di rappresentatività, ma è determinata dal fatto che molto spesso la singola azienda si trova a operare sul mercato del lavoro quale unico acquirente (Bordogna 2012).

I restanti sei accordi sono stati sottoscritti da aziende italiane. In due casi le concessioni sono state accordate all'interno di procedure per trasferimento d'azienda, circostanza in cui il maggior potere contrattuale del soggetto subentrante è strutturale. Anche in questo caso, il negoziato ruota attorno alle condizioni dettate dall'azienda acquirente che, in assenza di altre offerte credibili sul mercato, agisce in un regime di monopsonio di fatto, tale per cui la proposta d'investimento può essere avanzata in termini di «prendere o lasciare».

Altri due casi riguardano aziende in concordato preventivo (es. Rono e Fonderie Mazzucconi), circostanza in cui il rischio di cessazione dell'attività è concreto. In particolare, in entrambi i casi, ai fini dell'esito positivo della procedura di concordato, la direzione d'azienda ha ricevuto dal commissario giudiziale l'indicazione di ridefinire il gravame complessivo del costo del lavoro, quale condizione non altrimenti ovviabile per il completamento del piano di risanamento. Altri due accordi di concessione sottoscritti da aziende casa madre italiana riguardano il comparto siderurgico, dove le esigenze di efficienza, flessibilità e continuità produttiva sono connaturate alle caratteristiche degli impianti e del prodotto realizzato. La previsione di un maggior grado di elasticità delle pause (es. Glisenti) o l'introduzione di uno schema di turnazione a ciclo continuo (es. Eural) sono concessioni inevitabili per consentire recuperi di competitività, strumentali all'attrazione di nuovi investimenti e al contenimento degli esuberi.

3. Iniziativa contrattuale, logica di azione collettiva e dissenso

In sedici casi su venti l'iniziativa contrattuale è imputabile alla direzione d'azienda. Questo dato è coerente con una esperienza contrattuale contrassegnata da una sorta di rovesciamento delle parti tra i soggetti negoziali, con

le direzioni aziendali nel ruolo di coloro che avanzano richieste (Bordogna 1985). Si tratta, infatti, di una prassi negoziale determinata non già dalle logiche distributive e integrative che tradizionalmente e in maniera più diffusa animano la contrattazione aziendale, ma dalle esigenze di produttività e competitività espresse dalle imprese. In questi casi, la contrattazione collettiva ruota attorno all'asse rivendicativo manageriale e agisce come leva per aumentare la flessibilità salariale e organizzativa, sebbene a fronte di contropartite sul piano degli investimenti e dell'occupazione.

Un dato importante da rilevare è che gli accordi concessivi riportati nella Tabella 1 non firmati congiuntamente dalle due principali organizzazioni sindacali (Fiom-Cgil e Fim-Cisl)⁷, sono ascrivibili alla fattispecie degli accordi separati, vale a dire 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 contenuti⁸. Probabilmente le ragioni del dissenso nella contrattazione delle concessioni devono essere ricercate nella matrice compromissoria del modello negoziale, che può contribuire a enfatizzare le diverse logiche di azione collettiva esistenti all'interno di un sistema di rappresentanza sindacale pluralista e competitivo come quello italiano⁹. E ciò sul presupposto che la reazione del sindacato alla richiesta di concessioni da parte della direzione d'azienda dipenda da due fattori: l'ideologia sindacale e il contesto negoziale (McKersie, Cappelli 1982).

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 contribuisce a definire il tipo di risposta sindacale alla richiesta di concessioni sotto pressione coercitiva. In un contesto di pluralismo sindacale, dove sul tavolo delle trattative possono sedere anche due o più sindacati, è possibile che vengano at-

⁷ Sono 14 accordi su 20.

⁸ Per un'analisi sistematica del fenomeno della contrattazione separata vd. Lassandari 2010; Maresca 2010; Santoro Passarelli 2010; Tiraboschi 2011. In particolare, con la formula «accordi separati (As)», Arturo Maresca definisce «il fenomeno dei contratti collettivi (di primo o di secondo livello) firmati non da tutte le organizzazioni sindacali che, secondo la prassi formatasi nel tempo, identificano le parti del sistema di relazioni negoziali operanti nell'ambito di applicazione (cioè la categoria contrattuale, il territorio, l'azienda) ove l'As è destinato a operare» (Maresca 2009, p. 523).

⁹ Sul problema della conflittualità intersindacale e sulla convivenza di diverse culture sindacali nella contrattazione concessiva si veda Cella 2011.

tuate strategie di cd. *free riding* per intercettare il malcontento dei lavoratori conseguente all'accettazione delle concessioni¹⁰.

A differenza della contrattazione concessiva posta in essere negli stabilimenti Fiat (De Luca Tamajo 2010; Bordogna 2013; Cella 2012; Treu 2011a), le esperienze contrattuali in analisi rispondono tutte a una logica di azione collettiva rispettosa delle regole di coordinamento sugli assetti contrattuali (Traxler 1995), secondo cui il contratto collettivo aziendale resta complementare (e non alternativo) alla contrattazione di rilevanza nazionale.

4. Livello negoziale

Gli accordi sono siglati tutti a livello di stabilimento o, comunque, riguardano aziende monosito. L'unica eccezione è rappresentata dal caso della N&W, il cui integrativo è stato sottoscritto a livello di azienda e copre tre stabilimenti. Gli impianti interessati sono prevalentemente di media dimensione, con un numero medio di 264 lavoratori, che oscilla dai 33 della Osalmec ai 450 della Sisme e della Exide, fino ai 722 della N&W. Il fatto che gli accordi concessivi siano raggiunti prevalentemente a livello di unità produttiva è indicativo, per un verso, della natura e della finalità delle intese, che interessano materie e istituti la cui regolazione deve essere funzionale alle esigenze produttive del sito. Per l'altro verso, il livello negoziale è determinato dalla struttura del potere contrattuale, giacché a livello d'impianto l'azienda si trova in una posizione contrattuale tale da esercitare una pressione rivendicativa maggiore, a fronte di un coefficiente di resistenza sindacale comparativamente inferiore rispetto ad altri livelli negoziali. L'evidenza empirica mostra del resto che negli stabilimenti di minori dimensioni è più probabile che vengano stipulati accordi concessivi. Ciò in ragione del fatto che i singoli stabilimenti sono maggiormente esposti alla minaccia della chiusura, temporanea o permanente, rispetto all'azienda nel complesso (Greemberg 1968; Juris 1969; Henle 1973). Il caso della Marcegaglia è esemplificativo di questa dinamica. In azienda, la contrattazione si è sempre svolta a livello di stabilimento. Gli impianti «storici» dove si è contrattato in Lombardia sono Gazoldo degli Ippoliti, sede centrale nel mantovano,

¹⁰ Per una trattazione approfondita di questo argomento, si consenta di rinviare a Tomassetti 2015a.

Casalmaggiore e Contino, nel cremonese. A metà 2010 la direzione ha comunicato ai sindacati di voler modificare questa articolazione contrattuale, avanzando la richiesta d'introduzione di un salario d'ingresso a livello di Gruppo, da applicarsi ai nuovi assunti di tutti i siti produttivi come conseguenza di un nuovo piano d'investimenti. Il mancato accordo a livello centrale ha portato l'azienda a riposizionare l'asse rivendicativo nei singoli stabilimenti, ottenendo alla fine la concessione in dieci impianti su tredici. Rappresenta invece un'eccezione alla regola della contrattazione delle concessioni a livello di stabilimento il caso della N&W, che ha ottenuto l'introduzione del salario d'ingresso a livello centrale.

Secondo Cappelli (1985), inoltre, alcune caratteristiche degli impianti e della struttura aziendale influenzerebbero la propensione dei sindacati ad accettare le concessioni in quanto incidenti sul grado di competitività dello stabilimento e sulla possibilità che lo stesso vada incontro a un piano di esuberi o finanche alla chiusura. La prima caratteristica è il livello salariale d'impianto: maggiore è lo scostamento dei livelli retributivi dello stabilimento rispetto agli altri siti produttivi, considerata la media dei salari percepiti dalle altre aziende del settore o dal contratto collettivo di settore, maggiore è la probabilità che vengano sottoscritti accordi concessivi. Seppur in assenza di evidenze empiriche sistematiche, nel campione analizzato si può osservare come le azioni di *retrenchment* sul costo del lavoro siano concordate all'interno di realtà industriali dove non è trascurabile l'incidenza della struttura retributiva di rilevanza aziendale rispetto ai minimi salariali definiti dalla contrattazione di categoria. A titolo di esempio, in alcuni stabilimenti del Gruppo Marcegaglia, dove è stato introdotto un salario d'ingresso per i neoassunti, le retribuzioni medie delle maestranze registravano al momento dell'accordo un 15 per cento in più, pari a circa 300 euro mensili, rispetto alle voci base del Ccnl: una paga di 1.500,00 euro netti, con la quattordicesima, un cud per operaio di 25.000,00 euro, e, per un quinto livello, picchi di 31.000,00 euro.

Accanto agli aspetti retributivi, la letteratura sulla contrattazione concessiva dà conto di almeno due altri fattori che determinano il rischio che uno stabilimento possa subire riduzioni del personale o andare incontro alla chiusura (Cappelli 1985). Fattori che, per completezza, vale la pena richiamare sebbene non siano stati monitorati in questa ricerca. Il primo riguarda l'età dello stabilimento. Oltre al fatto che l'età dello stabilimento può rappresentare un indicatore del grado di obsolescenza dei macchinari e dei si-

stemi di produzione, al netto delle ristrutturazioni avvenute nel corso degli anni, gli impianti più vecchi tendono a essere generalmente più piccoli e ad avere quindi costi relativi maggiori rispetto alle economie di scala che possono essere sfruttate dagli stabilimenti di più grande dimensione. Il secondo fattore è la capacità produttiva di uno stabilimento in proporzione alla capacità produttiva totale dell'azienda: la minaccia di chiusura di impianti con una capacità produttiva relativamente bassa (rispetto alla capacità produttiva complessiva) è più credibile della prospettiva di dismissione di stabilimenti con una capacità produttiva relativamente alta.

5. Finalità negoziali

Due terzi degli accordi concessivi analizzati perseguono finalità espansive (realizzazione di nuovi investimenti e conseguente incremento occupazionale): in tal caso l'intesa è volta a realizzare incrementi di competitività e/o produttività, ma in un contesto di benessere complessivo dell'azienda. Studi empirici hanno dimostrato, *invero*, che l'incidenza delle variabili economiche sulla contrattazione concessiva è relativa. In altre parole, oltretutto da fattori economici, gli accordi concessivi sarebbero influenzati dalla generale erosione del potere contrattuale e organizzativo dei sindacati, determinata a sua volta da un'accresciuta capacità negoziale dei datori di lavoro, da un mutamento nell'interpretazione del diritto del lavoro in un senso meno favorevole alle organizzazioni sindacali, da una diversa percezione pubblica del sindacato, dal minor ruolo del governo nella contrattazione collettiva e dalla deregolamentazione del mercato del lavoro (Bell 1989). Diverso ancora è il caso di aziende in attivo e fortemente competitive, che hanno fatto ricorso alla strategia della minaccia di delocalizzazione o chiusura degli impianti solo per strappare concessioni al sindacato. Talvolta alcune di queste aziende si sono spinte alla chiusura temporanea del sito produttivo solo al fine di rendere maggiormente credibile la minaccia di chiusura definitiva dello stabilimento. In altri casi, aziende in crisi hanno preteso delle concessioni pur nella consapevolezza che le stesse non sarebbero state sufficienti per sopravvivere. La misura in cui la minaccia di chiusura dell'impianto possa essere utilizzata come strategia negoziale dipenderebbe, in definitiva, dal costo dell'opportunità di tenere aperto uno stabilimento anche a seguito del conseguimento delle concessioni rivendicate (Cappelli 1985).

Ci sono poi due accordi che possono essere definiti di «mantenimento». Si tratta dei trasferimenti d'azienda della Imar e della Osalmec. Sei accordi su venti, infine, hanno carattere difensivo e sono complementari ai regimi di orario ridotto, volti a salvaguardare i livelli occupazionali in un contesto di calo della domanda. Nel campione di contratti considerato, quindi, le concessioni sindacali non sono mai alternative alla cassa integrazione o ai contratti di solidarietà, che restano in definitiva gli strumenti anticrisi privilegiati dalle aziende.

6. Analisi d'insieme sul metodo della contrattazione concessiva

I risultati di questa ricerca mostrano che gli accordi presi in esame danno luogo a processi di aziendalizzazione di tipo *soft* (Carinci 2012), essendo complementari e non alternativi al contratto collettivo nazionale di lavoro; ci troviamo di fronte ad accordi di «responsabilità per l'occupazione e il proporzionamento delle tutele» (Vallebona 2011, p. 684), funzionali, almeno in termini programmatici, a garantire la competitività dei siti produttivi, attraverso una maggiore flessibilità salariale e organizzativa¹¹.

Se è vero che il valore assoluto del trinomio produttività, competitività e occupazione sia incontestabile, bisogna chiedersi se lo stesso valga quando quel valore viene a essere soppesato rispetto ai costi necessari per sostentarli, i quali a loro volta devono essere misurati non solo e non tanto sul piano dei contenuti, quanto soprattutto sotto il profilo del metodo. In effetti, gli accordi analizzati in questa ricerca scontano un elemento di criticità legato non tanto ai loro contenuti e agli effetti che ne discendono, quanto al metodo negoziale da cui scaturiscono, posto che il processo di aziendalizzazione delle relazioni industriali, in alcuni segmenti (su tutti, le multinazionali della provincia di Brescia), è avvenuto a discapito del consenso e della coesione sociale. Il riferimento è, in primo luogo, al dato di diffusione della contrattazione separata, fenomeno sì espressivo di un sistema di relazioni industriali pluralista e competitivo, ma al contempo indicativo di una scarsa capacità di coordinamento ed esigibilità della contrattazione collettiva.

¹¹ Per un'analisi dettagliata dei contenuti dei contratti qui analizzati, si consenta di rimandare a Tomassetti 2015a e 2015b.

Nella realtà che si offre all'osservazione, il processo di *retrenchment* contrattuale sembra inoltre essere determinato, in molti casi, più dal maggior potere negoziale che alcuni tipi di aziende possono vantare nei confronti del sindacato, che da un orientamento fisiologico della contrattazione verso obiettivi condivisi di produttività e competitività. Gli accordi concessivi individuati nel campione scaturiscono, in larga misura e prevalentemente nelle aziende multinazionali, da negoziati caratterizzati da strategie manageriali di tipo coercitivo e minaccioso («prendere o lasciare», pratiche di *whipsawing*, minaccia di disinvestimento), che inseriscono «nell'etica delle relazioni sindacali un forte elemento di turbamento»¹². Sul punto, è bene però chiarire che si tratta di una prassi negoziale che, come dimostrano gli accordi concessivi sottoscritti prima del settembre 2011, prescinde e insieme preesiste all'introduzione nel nostro ordinamento di una clausola di deroga di matrice legale (l'art. 8, decreto legge n. 138/2011, convertito in legge n. 148/2011)¹³ che, anzi, secondo una rilevante ricostruzione dottrinale (Pessi 2011; De Luca Tamajo 2013), non veicolerebbe una forma di aziendalizzazione e decentramento spinto, collocandosi piuttosto a metà tra la libera derogabilità del Ccnl riconosciuta dalla giurisprudenza, e le regole pattizie che promuovono un modello di decentramento a vocazione organizzata.

Seguendo questo ordine di idee, è interessante recuperare in quanto attuale e idonea a descrivere e valutare – sotto il profilo del metodo – la complessità della prassi negoziale qui analizzata, la distinzione concettuale tra contrattazione gestionale (o cooperativa) e contrattazione concessiva in senso stretto, secondo cui nella prima forma contrattuale prevarrebbe l'elemento dello scambio «di partite contrapposte» e, quindi, il contratto collettivo riacquisterebbe parte della sua funzione originaria (Sciarra 1987). Diversamente, nella contrattazione concessiva prevarrebbe l'elemento del compromesso e della passività; la trattativa si svolgerebbe quasi esclusivamente sulla base delle unilaterali proposte del *management*. In quest'ultimo caso, cui sono riconducibili gran parte degli accordi concessivi qui analizzati, quella che dovrebbe essere la funzione fisiologica della contrattazione collettiva, diventa una disfunzione nella misura in cui il fattore occupazione viene strumentalizzato per strappare concessioni sotto

¹² Così Silvana Sciarra (2011, p. 346) con riferimento al caso Fiat.

¹³ Si vedano Perulli, Speziale 2011; Leccese 2012; Liso 2012; Magnani 2012; Perulli 2013; Imberti 2013.

pressione coercitiva, alterando così il metodo del leale confronto fra le parti, che dovrebbe realizzarsi sempre ad armi pari, secondo i principi di correttezza e buona fede sanciti non solo nella nostra Costituzione materiale, ma anche nelle norme dell'ordinamento internazionale, che vengono però disattese con disinvoltura in quanto confinate nella dimensione del «diritto morbido». Il riferimento è alla linea guida dell'Ocse in forza della quale nel contesto di trattative svolte in buona fede con i rappresentanti dei lavoratori sulle condizioni di impiego, o laddove i lavoratori esercitassero il diritto di organizzazione, le aziende sono «invitate» a «non minacciare di trasferire fuori dal paese in questione, in tutto o in parte, un'unità produttiva, né di trasferire in altri paesi i lavoratori dell'unità dell'impresa al fine di influenzare slealmente tali trattative od ostacolare l'esercizio del diritto di organizzarsi» (Ocse 2012, p. 28).

Dalle casistiche osservate emerge il limite del sistema di relazioni industriali italiano che continua a manifestarsi sotto diversi profili¹⁴: sul piano organizzativo, in un modello di relazioni tra capitale e lavoro improntato alla logica del conflitto e della risoluzione di problematiche contingenti¹⁵, anziché alla logica della cooperazione e della costruzione partecipata del destino dell'impresa; sul piano giuridico ed economico, nel conflitto tra una concezione del territorio quale fondamento originario del diritto (patizio), e una concezione che ne declama la pura dimensione applicativa¹⁶.

Quanto al primo aspetto, occorre sottolineare che le azioni di *retrenchment* sul costo del lavoro e la ricerca di maggiore flessibilità nella gestione della manodopera sono soltanto alcune delle leve manageriali tra le diverse azionabili. L'evidenza empirica del resto mostra come la contrattazione collettiva sia solo una delle molteplici determinanti che incidono sulla produttività e sulla capacità competitiva delle aziende (Tronti 2008 e 2010), la quale dipende in larga parte da investimenti sul capitale umano, sulla innovazione tecnologica e di processo, nonché sul capitolo strategico

¹⁴ Con riferimento all'esperienza di contrattazione concessiva in Fiat si veda De Luca Tamajo 2010.

¹⁵ Secondo Bordogna, la profonda crisi degli anni recenti «costringe i sindacati a gestire l'emergenza, a difendere il più possibile redditi e posti di lavoro attraverso l'amministrazione delle concessioni, in una sorta di "pain sharing", nell'efficace espressione di Paul Marginson» (Bordogna 2013, pp. 421).

¹⁶ Sul rapporto tra diritto, economia e territorio, si veda Irti 2006. Sulla crisi della regolazione uniforme, si veda il filone di ricerca richiamato da Bavaro 2012.

della ricerca e dello sviluppo. Se guardate in quest'ottica, simili negoziazioni possono, allora, rivelarsi emblematiche, anzitutto, di precise scelte di campo del *management* aziendale, poi, di una sostanziale passività ovvero inadeguatezza delle politiche sindacali, anche probabilmente per l'assenza di una cultura partecipativa e di una competenza specifica del sindacato sugli aspetti gestionali dell'impresa.

Quanto al secondo aspetto, a fronte delle «carenze strutturali del diritto del lavoro e delle relazioni industriali sovranazionali» (Ales 2011, p. 1061), nonché dei limiti di un sistema di relazioni industriali (quello italiano ma non solo¹⁷) sviluppatosi per regolare un mercato nazionale palesemente inadatto «a svolgere una funzione in un contesto in cui il mercato è ormai divenuto continentale e globale» (Biagi 2003, p. 541), l'impressione è che le soluzioni agli elementi di criticità emersi in questo saggio, prescindendo dal quadro regolativo di rilevanza nazionale, debbano necessariamente essere ricercate sul piano dell'autonomia collettiva, attraverso forme di coordinamento (e contrattazione) sindacale transnazionale¹⁸. Con la consapevolezza, tuttavia, che il conflitto tra norme e luoghi si sta consumando anche in una forma di globalizzazione e *dumping* a rovescio. La tragica vicenda della *garment factory* cinese di Prato è solo un esempio che vale a dimostrare come una nuova partita della concorrenza al ribasso si stia già giocando all'interno dei confini nazionali: enclave di lavoro nero, sfruttamento e sottoccupazione complicano non poco il difficile ruolo di mediazione del sindacato cui spetta risolvere, anche nella dimensione locale delle relazioni industriali, il dilemma tra la difesa dei diritti e lo scardinamento dello *status quo* in nome della salvaguardia dell'occupazione.

¹⁷ Sul punto Tiziano Treu ha precisato che le implicazioni del decentramento contrattuale e della contrattazione in deroga «vanno oltre le particolarità del contesto italiano perché investono la capacità di tutti i sistemi contrattuali e sindacali, costruiti in contesti nazionali e sostenuti da attori pure nazionali, di funzionare nel contesto dei mercati globalizzati e di reggere le pressioni che tale nuovo contesto esercita sugli attori del sistema, le parti sociali e lo stato nazionale» (2011a, p. 51).

¹⁸ Si vedano Sciarra 2011 e 2013; Schömann *et al.* 2012; Glassner, Pochet 2011; Glassner 2009; Lassandari 2005.

Riferimenti bibliografici

- AaVv. (2014), *Contrattazione collettiva decentrata in Europa. Analisi comparativa tra Francia, Germania e Italia*, in *Economia&Lavoro*, n. 1, pp. 1-2017.
- Ales E. (2011), *Dal «caso Fiat» al «caso Italia». Il diritto del lavoro «di prossimità», le sue scaturigini e i suoi limiti costituzionali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 4, pp. 1061-1091.
- Babson S. (2000), *Dual Sourcing at Ford in the United States and Mexico. Implications for Labor Relations & Union Strategies*, College of Urban, Labor and Metropolitan Affairs, Wayne State University.
- Baccaro L., Howell C. (2012), *Il cambiamento delle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 13-74.
- Bavaro V. (2012), *Azienda, contratto e sindacato*, Bari, Cacucci.
- Beaucage A. (2000), *Concession Bargaining and Product Market Competition. The Experience of the Canadian Manufacturing Sector*, in *Relations Industrielles*, vol. 55, n. 1, pp. 96-132.
- Bell L.A. (1989), *Union Concessions in the 1980s*, in *Federal Reserve Bank of New York Quarterly Review*, Summer, pp. 44-58.
- Bellardi L. (1999), *Concertazione e contrattazione. Soggetti, poteri e dinamiche regolative*, Bari, Cacucci.
- Bellardi L. (2009), *I diversi «sistemi» contrattuali dopo l'accordo quadro*, in *Arel Europa, Lavoro, Economia*, novembre, pp. 31-35.
- Bellardi L. (2010a), *L'Accordo quadro e la sua applicazione nel settore privato: un modello contrattuale «comune»?», in Andreoni A. (a cura di), *Nuove regole per la rappresentanza sindacale. Ricordando Massimo D'Antona*, Roma, Ediesse, pp. 79-128.*
- Bellardi L. (2010b), *L'attuazione dell'Accordo quadro: pluralità dei sistemi contrattuali ed eterogenesi dei fini. Alcune note di sintesi*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, vol. 126, pp. 387-399.
- Biagi M. (2003), *Cambiare le relazioni industriali. Considerazioni sul rapporto del gruppo di alto livello sulle relazioni industriali e il cambiamento nella Ue*, in Montuschi L., Tiraboschi M., Treu T., *Marco Biagi: un giurista progettuale*, Milano, Giuffrè, pp. 529-550.
- Bordogna L. (1985), *Concession bargaining e tendenze recenti nelle relazioni industriali Usa*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, vol. 26, pp. 277-313.

- Bordogna L. (2013), *Le relazioni industriali italiane tra globalizzazione, incertezza delle parti e ruolo dell'attore pubblico. Un decennio perduto o un declino inevitabile?*, in Bordogna L., Pedersini R., Provasi G. (a cura di), *Lavoro, mercato, istituzioni. Scritti in onore di Gian Primo Cella*, Milano, Franco Angeli, pp. 409-423.
- Bordogna L. (2012), *La regolazione del lavoro nel capitalismo che cambia: fosche prospettive?*, in *Stato e mercato*, n. 1, pp. 15-28.
- Cappelli P. (1982), *Concession Bargaining and the National Economy*, in Industrial Relations Research Association, *Proceedings of the 35th annual meeting*, New York 28-30 dicembre, pp. 362-371.
- Cappelli P. (1985), *Plant-Level Concession Bargaining*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n. 1, pp. 90-104.
- Carinci F. (2012), *Al capezzale del sistema contrattuale: il giudice, il sindacato, il legislatore*, in Id. (a cura di), *Contrattazione in deroga*, Milano, Ipsoa, pp. 1-28.
- Caruso B. (1992), *Rappresentanza sindacale e consenso*, Milano, Franco Angeli.
- Cella G.P. (2011), *Verso una destrutturazione del sistema di contrattazione collettiva?*, atti del convegno nazionale «Nuovi assetti delle fonti del diritto del lavoro», Otranto, 10-11 giugno 2011, Otranto, Caspur Cyber Publishing, pp. 273-285.
- Clegg H.A. (1969), *The Substance of Productivity Agreements*, in Flanders A., *Collective Bargaining*, Penguin Books, pp. 352-365.
- Colvin A.J.S., Darbishire O. (2013), *Convergence in Industrial Relations Institutions. The Emerging Anglo-American Model?*, in *Industrial & Labour Relations Review*, vol. 66, pp. 1047-1077.
- De Luca Tamajo R. (1985), *L'evoluzione dei contenuti e delle tipologie della contrattazione collettiva*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 1, pp. 16-34.
- De Luca Tamajo R. (2010), *Accordo di Pomigliano e criticità del sistema di relazioni industriali italiane*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 1, pp. 797-814.
- De Luca Tamajo R. (2013), *Il problema dell'inderogabilità delle regole a tutela del lavoro: passato e presente*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, vol. 140, n. 4, pp. 715-740.
- Edwards R. (2003), *Plant Relocation. When Is It a Viable Threat?*, in *Journal of Industrial Relations*, vol. 45, pp. 23-34.
- European Commission (2002), *Report of the High Level Group on Industrial Relations and Industrial Change*.
- Freyssinet J., Seifert H. (2001), *Negotiating Collective Agreements on Employment and Competitiveness*, Eurofound.
- Garofalo M.G. (2011), *Per una teoria giuridica del contratto collettivo. Qualche osservazione di metodo*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 4, pp. 515-542.

- Garofalo M.G., Roccella M. (2010), *Premessa*, in Garofalo M.G., Roccella M. (2010, a cura di), *Commentario al contratto collettivo nazionale di lavoro dei metalmeccanici*, Bari, Cacucci.
- Giugni G. (1964), *L'evoluzione della contrattazione collettiva nelle industrie siderurgica e mineraria (1953-1963)*, Milano, Giuffrè.
- Glassner V. (2009), *Transnational Collective Bargaining Coordination at the European Sector Level. The Outlines and Limits of a «European» System*, in *International Journal of Labour Research*, vol. 1, n. 2, pp. 113-129.
- Glassner V., Pochet P. (2011), *Why Trade Unions Seek to Coordinate Wages and Collective Bargaining in the Eurozone: Past Developments and Future Prospects*, E-tui, Working Paper n. 3.
- Greenberg D. (1968), *Deviations from Wage-Fringe Standards*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 21, n. 2, pp. 197-209.
- Hauptmeier M., Greer I. (2012), *Whipsawing: Organizing Labor Competition in Multinational Auto Companies. Proceedings of the 16th World Congress of Ilera*, Philadelphia, 2-5 luglio.
- Henle P. (1973), *Reverse Collective Bargaining? A Look at Some Union Concession Situations*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 26, n. 3, pp. 956-968.
- Imberti L. (2013), *A proposito dell'articolo 8 della legge n. 148/2011: le deroghe si fanno, ma non si dicono*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 138, pp. 255-272.
- Irti N. (2006), *Norma e luoghi. Problemi di geo-diritto*, Bari, Laterza.
- Jalette P. (2011), *Relocation Threats and Actual Relocations in Canadian Manufacturing: the Role of Firm Capacity and Union Concessions*, in *American Behavioral Scientist*, vol. 55, n. 7, pp. 843-867.
- Juris H. (1969), *Union Crisis Wage Decisions*, in *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, vol. 8, n. 3, pp. 247-258.
- Kochan T.A., Katz H.C., McKersie R.B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- Lassandari A. (2001), *Il contratto collettivo aziendale e decentrato*, Milano, Giuffrè.
- Lassandari A. (2005), *La tutela collettiva nell'età della competizione economica globale*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 2, pp. 263-318.
- Lassandari A. (2010), *Problemi e ricadute della contrattazione «separata»*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 2, pp. 323-339.
- Leccese V. (2012), *Il diritto sindacale al tempo della crisi. Intervento eteronomo e profili di legittimità costituzionale*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 4, pp. 479-525.

- Liso F. (2012), *Brevi note sull'accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e sull'articolo 8 della legge n. 148/2011*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 3, pp. 456-466.
- Lunardon F. (1999), *Efficacia soggettiva del contratto collettivo e democrazia sindacale*, Torino, Giappichelli.
- Lunardon F. (2012), *Il contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 1, pp. 21-66.
- Magnani M. (2012), *Da Pomigliano a Mirafiori: gli effetti dell'accordo di Pomigliano sulle relazioni industriali*, in Magnani M., Ferraresi M. (a cura di), *Da Pomigliano a Mirafiori: viaggio nell'attualità del diritto sindacale italiano*, atti del convegno dell'Unione giuristi cattolici di Pavia Beato Contardo Ferrini e del Dipartimento di studi giuridici tenutosi presso l'Università di Pavia il 3 febbraio 2011, Pavia, Pavia University Press, pp. 1-8.
- Mancini F. (1963), *Libertà sindacale e contratto collettivo «erga omnes»*, in *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, pp. 570-596, poi in Id., *Costituzione e movimento operaio*, Bologna, Il Mulino, 1976, pp. 133-162.
- Maresca A. (2009), *Accordi separati*, in *Diritti lavori mercati*, n. 3, pp. 523-529.
- Maresca A. (2013), *Il contratto collettivo nazionale di categoria dopo il Protocollo d'intesa 31 maggio 2013*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 1, pp. 707 ss.
- McKersie R.B., Cappelli P. (1982), *Concession Bargaining*, MIT Working Paper 1322-82.
- Mitchell D.J.B. (1994), *A Decade of Concession Bargaining*, in Kerr C., Stavdohar P. (a cura di), *Labor Economics and Industrial Relations*, Harvard University Press.
- Meardi G., Marginson P., Fichter M., Frybes M., Stanojevic M., Toth A. (2009), *The Complexity of Relocation and the Diversity of Union Responses: Efficiency-Oriented Fdi in Central Europe*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 15, pp. 27-47.
- Mueller F., Purcell J. (1992), *The Europeanization of Manufacturing and the Decentralization of Bargaining. Multinational Management Strategies in the European Automobile Industry*, in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 3, n. 1, pp. 15-34.
- Nay L.A. (1991), *The Determinants of Concession Bargaining in the Airline Industry*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 44, n. 2, pp. 307-323.
- Ocse (2012), *Linee guida destinate alle imprese multinazionali*, ministero per lo Sviluppo economico, <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIA-NO.pdf>

- Pessi R. (2011), *Indisponibilità del tipo e disponibilità regolativa dell'autonomia collettiva. Sull'art. 8 della manovra bis*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 4, pp. 537-557.
- Perulli A. (2013), *La contrattazione collettiva di «prossimità». Teoria, comparazione e prassi*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 4, pp. 919-960.
- Perulli A., Speziale V. (2011), *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148 e la «rivoluzione di agosto» del diritto del lavoro*, WP Csdle «Massimo D'Antona».IT – 132/2011.
- Roche W.K., Teague P., Coughlan A. (2015), *Employers, Trade Unions and Concession Bargaining in the Irish Recession*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36, n. 4, pp. 653-676.
- Santoro Passarelli G. (2010), *Efficacia soggettiva del contratto collettivo: accordi separati, dissenso individuale e clausola di rinvio*, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 1, pp. 487 ss.
- Schömann I., Jagodzinski R., Boni G., Clauwaert S., Glassner V., Jaspers T. (2012), *Transnational Collective Bargaining at Company Level. A New Component of European Industrial Relations?*, Brussels, Etui.
- Sciarra S. (1987), *Pars pro toto, totum pro parte: diritti individuali e interesse collettivo*, in *Lavoro e Diritti*, pp. 465-479.
- Sciarra S. (2011), *Automotive e altro: cosa sta cambiando nella contrattazione collettiva nazionale e transnazionale*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 2, pp. 345-359.
- Sciarra S. (2013), *Nazionale e transnazionale: i dilemmi della contrattazione collettiva nella crisi*, in Carrieri M., Treu T. (2013, a cura di), *Verso nuove relazioni industriali*, Bologna, Il Mulino, p. 111.
- Sisson K., Arrowsmith J., Marginson P. (2003), *All Benchmarks Now? Benchmarking and the «Europeanisation» of Industrial Relations*, in *Industrial Relations Journal*, vol. 34, pp. 15-31.
- Tiraboschi M. (2011), *Gli accordi sindacali separati tra formalismo giuridico e dinamiche intersindacali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 2, pp. 346-361.
- Tomassetti P. (2015a), *Sindacato e contrattazione concessiva: una ricerca empirica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 1, pp. 183-201.
- Tomassetti P. (2015b), *La contrattazione in deroga nell'industria metalmeccanica*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 4, pp. 517-526.
- Traxler F. (1995), *Two Logics of Collective Action in Industrial Relations?*, in Crouch C., Traxler F. (a cura di), *Organised Industrial Relations in Europe. What Future?*, Aldershot, Avebury.

- Treu T. (1993), *L'accordo del 23 luglio 1993: assetto contrattuale e struttura della retribuzione*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, n. 1, pp. 215-242.
- Treu T. (2011a), *Le relazioni industriali nell'era della globalizzazione: gli accordi in deroga in Europa e la sfida ai sistemi contrattuali*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 1, pp. 51-72.
- Treu T. (2011b), *L'accordo 28 giugno 2011 e oltre*, in *Diritto delle relazioni industriali*, n. 3, pp. 613-641.
- Tronti L. (2008), *Produttività del lavoro e crescita: il ruolo della distribuzione del reddito e del sistema contrattuale*, dattiloscritto.
- Tronti L. (2010), *The Italian Productivity Slowdown. The Role of the Bargaining Model*, in *International Journal of Manpower*, vol. 31, n. 7, pp. 770-792.
- Vallebona A. (2011), *L'efficacia derogatoria dei contratti aziendali o territoriali: si sgretola l'idolo dell'uniformità oppressiva*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, vol. 10, pp. 682.
- Vardaro G. (1987), *Differenze di funzioni e di livelli tra contratti collettivi*, in *Lavoro e Diritti*, pp. 229-253.

ABSTRACT

L'articolo analizza un campione di 20 accordi concessivi sottoscritti nell'industria metalmeccanica lombarda nel quadriennio 2008-2013. L'analisi si concentra sulle determinanti, sulle caratteristiche e sul metodo della contrattazione concessiva. Dal punto di vista qualitativo, i contenuti negoziali non implicano una disarticolazione degli assetti contrattuali: le concessioni generalmente assumono la forma di azioni di retrenchment volte ad allineare i contenuti della contrattazione aziendale agli standard minimi del Ccnl. Questo processo sembra tuttavia essere determinato, in molti casi, più dal maggior potere negoziale che alcuni tipi di aziende possono vantare nei confronti del sindacato, che da un orientamento fisiologico della contrattazione verso obiettivi condivisi di produttività e competitività. Il principale elemento di criticità di simili esperienze contrattuali sembra dunque essere l'approccio metodologico, posto che la maggior parte degli accordi scaturisce da strategie manageriali di tipo coercitivo e minaccioso («prendere o lasciare», pratiche di whipsawing, minaccia di disinvestimento o di spostamento della produzione all'estero).

DETERMINANTS, CHARACTERISTICS AND METHODOLOGY OF CONCESSION BARGAINING

This paper presents the results of a research on a sample of 20 concessionary company-level agreements, signed in the metalworking industry, in Lombardy, between 2008-2013. The analysis focuses on the determinants, characteristics and methodology of concession bargaining. From a qualitative point of view, the contents of the analysed concessionary agreements are not disruptive in relation to the multi-employer bargaining architecture: concessions generally take the form of retrenchment measures to realign working conditions negotiated at company level to the standard of the national sectoral collective agreement. However, in most cases this process seems to be determined by structural constraints rather than by a collaborative orientation of collective bargaining towards shared productivity and competitiveness goals. The most critical dimension of such agreements seems therefore to relate to the bargaining methodology, since in many cases concessions are made in response to MNEs' benchmarking, whipsawing and «take-it or leave-it» strategies.