

Verso una destrutturazione del sistema di contrattazione collettiva?¹

Gian Primo Cella – Università di Milano

1. Dobbiamo, quasi per obbligo, ancora partire dalle vicende degli accordi Fiat a Pomigliano e a Mirafiori. Senza dubbio lasceranno il segno nelle relazioni industriali italiane e nelle culture degli attori collettivi, anche se non sono del tutto convinto che esse costituiscano un vero e proprio punto di svolta, come invece sembrano sostenere quasi tutti gli attori e non pochi osservatori. Quasi ogni anno, nelle vicende delle relazioni industriali, è un fatto, un evento di particolare rilevanza, a mostrarci le linee di mutamento degli attori collettivi o le persistenze delle loro caratteristiche strutturali e culturali. In questi casi emergono soprattutto gli aspetti pubblici del comportamento degli attori, mentre restano più nascosti i meccanismi della rappresentanza e le dinamiche interne fra i centri dirigenti delle organizzazioni e i soggetti rappresentati. Quest'anno è però emerso qualcosa di più, qualcosa proprio di queste dinamiche interne, almeno per quanto attiene ai due attori maggiori, Cgil e Confindustria. Delle dinamiche che potrebbero addirittura fare intravedere delle inusitate prospettive di frammentazione.

In ordine agli accordi Fiat il sovraccarico politico e mediatico è stato nel corso del 2010, ed è tuttora, quasi senza precedenti, riconfermando ancora una volta quel “valore simbolico” nella politica e nel discorso pubblico delle vicende sindacali alla Fiat di cui parlava con grande efficacia un commento di Giugni risalente al lontano 1987, sulla rivista “MicroMega”. Certo, era da anni che non si manifestava un tale interesse (invero quasi eccessivo), nei mezzi di comunicazione e nel dibattito nella sfera pubblica, nonché nelle riflessioni degli osservatori qualificati, su un problema di rappresentanza sindacale e di relazioni negoziali. Un

¹ Per una prima versione di questo scritto rinvio al contributo apparso sul n. 1, 2011, di DLRI.

problema ritenuto in grado di incidere sull'intera struttura della contrattazione collettiva nel sistema italiano. Gli ingredienti per alimentare tale grande interesse c'erano tutti, sia durante la trattativa (giugno-luglio per Pomigliano, dicembre per Mirafiori), sia in seguito dopo i due referendum: la realtà e il futuro di due stabilimenti Fiat (l'unica impresa manifatturiera italiana che si qualifica e si comporta sempre di più come *global player*); la condizione del lavoro e dell'occupazione nel Mezzogiorno e per di più nella tormentata e disastrosa area napoletana; il destino dello stabilimento più glorioso nella memoria e nella identità del "movimento operaio" italiano; la frattura fra i sindacati descritta (quasi sempre) come uno scontro fra realisti innovatori (capaci come tali di dialogare con le ambizioni *globali* e *oggettive* dell'impresa) ed inguaribili conservatori (legati alla cultura e alle pratiche del conflitto di classe di impronta *fordista*); gli atteggiamenti dei lavoratori che approvavano l'accordo, in un caso (a Pomigliano), senza quella maggioranza plebiscitaria che molti attendevano ed alcuni (come l'azienda) auspicavano, nell'altro caso (a Mirafiori) con una maggioranza minima fra gli operai; le tensioni inusitate nell'ambito della rappresentanza imprenditoriale di fronte a una ripetuta minaccia di uscita della stessa Fiat dal sistema di rappresentanza della Confindustria; le tradizionali culture sindacali messe alla prova in modo quasi brutale.

E' proprio questo di insieme di elementi che ha destato l'attenzione e non solamente il comportamento, tenace se non tetragono, della Fiom-Cgil, non sorprendente se guardiamo all'ultimo decennio nella categoria dei metalmeccanici, ed ancora più indietro se ripercorriamo l'intera vicenda delle relazioni industriali alla Fiat. Si pensi all'accordo non firmato dalla Fiom nel lontano 1988 (per chi vuole ripensare a quella vicenda, e alle connesse ripercussioni nella Cgil, rimando a M. Mascini, 2000). Quello su cui intendo riflettere in questa occasione riguarda la possibilità di queste vicende di innescare un vero e proprio processo di de-strutturazione del nostro sistema di contrattazione collettiva. Il contesto di riferimento è definito in primo luogo dal significato della

globalizzazione per le dinamiche delle relazioni industriali, ma anche dalle pressioni degli attori per le trasformazioni della struttura contrattuale, nonché dalla atipicità derivante nel caso italiano dalle forti divisioni fra gli attori sindacali e le loro culture.

2. Le tendenze delle relazioni industriali nell'età dei mercati globali ci ricordano che il metodo e la logica di questa forma di regolazione dei rapporti di lavoro si sono affermati (non senza tensioni e conflitti) con il ridimensionamento progressivo del metodo dell'*open shop*, ovvero il metodo che nel linguaggio delle relazioni industriali identifica la possibilità di utilizzo del lavoro, e di sostenerne i relativi costi, senza limite alcuno alla concorrenza dei lavoratori non sindacalizzati o organizzati da sindacati di comodo, e dell'insieme delle imprese disposte a farsi concorrenza anche dura sui livelli salariali, al rialzo o al ribasso. Lungo tutto il XX secolo le strade per limitare questa opportunità (o, se si vuole, questa rilevante risorsa capitalistica) sono state molteplici, dalla più radicale come il *closed shop* (ora reso illegittimo in quasi tutti i contesti), all'appena più lieve *union shop*, alla affermazione delle prerogative sindacali, alla contrattazione collettiva nazionale o di settore, alla legislazione sui minimi (adottata in specie negli ambienti o nei settori sindacalmente deboli). Non raramente le stesse imprese capitalistiche, dopo iniziali resistenze, hanno ritenuto vantaggioso, o almeno meno distruttivo, accettare di muoversi lungo queste direzioni. Per la affermazione di queste strade sono stati decisivi i governi democratici o social democratici, si pensi al Wagner Act del 1935 durante il New Deal, ma anche allo Statuto dei lavoratori italiano del 1970.

In questi anni, con la globalizzazione, è come se si aprissero per le imprese inattese e vastissime opportunità di ricorso all'*open shop*, o di minacce per il ricorso ad esso, per le grandi imprese multinazionali in primo luogo (la Fiat fra queste), ma anche per le imprese medie o medio-grandi (si pensi al caso Omsa, in Emilia-Romagna), nonché per grandi numeri di imprese piccole o medio-piccole (si pensi alla quantità di delocalizzazioni di imprese italiane verso ambienti dell'Europa centro-

orientale). Per molti aspetti non esistono più i confini a delimitare dall'esterno i sistemi di relazioni industriali. Con l'attenuazione (o la scomparsa) di questi confini esterni, se ne ricreano all'interno attraverso processi di frammentazione o di destrutturazione della regolazione. Opportunità non regolate o "governate" da corrispondenti istituzioni politiche, che o non esistono o quando esistono sono in qualche modo portate ad accettare (se non a favorire) i nuovi spazi di competizione. Si pensi nell'Unione Europea ai recenti casi delle sentenze Viking, Laval, Ruffert (su questo v. Vimercati, 2009).

Gli effetti sulle dinamiche e sugli scenari delle relazioni industriali, e sullo stesso futuro del lavoro nei tradizionali contesti industriali possono essere distruttivi. Il caso degli accordi Fiat ha anche svelato l'operare di altri processi, connessi alla logica dei mercati globali, ma rivolti all'interno dei sistemi produttivi, più che alla pratica dei mercati esterni. Mi riferisco a quei metodi tecnologici e organizzativi, come il *World Class Manufacturing*, che fanno della competitività globale la ragione per il miglioramento continuo delle performances aziendali (v. Fortunato, 2008). A questa realtà si riferisce l'amministratore delegato della Fiat-Chrysler quando afferma: "Noi facciamo automobili e l'auto nel mondo si fa così. Chi viene in fabbrica lo sa" ("La Repubblica", 18/1/2011). Di fronte a questi metodi i tradizionali istituti e strumenti della contrattazione collettiva rischiano di ritrovarsi inadeguati, proprio per scarsa capacità regolativa. E' possibile che solo una nuova versione della cultura partecipativa sia in grado di interpretarli, ma proprio questa cultura, al di là di affermazioni rituali, non sembra essere diffusa negli attori collettivi italiani, sindacati e imprese.

3. Questi cambiamenti si sono tradotti nel panorama europeo, sotto la pressione delle imprese, attraverso un processo di decentralizzazione delle strutture contrattuali. Anche questo è segno del cambiamento indotto dalla globalizzazione. In altre fasi le imprese, e spesso i governi, ricercavano l'accentramento contrattuale nelle fasi di difficoltà, anche per

indurre comportamenti “responsabili” nelle controparti sindacali. Oggi accade più o meno esattamente l’opposto.

Lo strumento contrattuale di cui si è molto discusso, e si discute tuttora, è quello ben noto, delle “clausole di apertura” o “di deroga”. Uno strumento in teoria capace di attuare il decentramento senza stravolgere le intere strutture contrattuali. Uno strumento di cui si è molto parlato, ma che ha visto realizzazione piena solo nell’esperienza tedesca. Disponiamo ormai di molti materiali di ricerca, anche comparativi (ad es. Keune, 2010), per tracciare un bilancio di tale esperienza. Ad essi rinvio per un esame dettagliato. Voglio qui sottolineare solo che praticamente in nessun contesto nazionale le deroghe vengono adottate a seguito di provvedimenti legislativi. Ci fu solo una minaccia di inserimento delle “clausole” per via legislativa, una sola, ma autorevole e efficace, quella del cancelliere Schröder nel 2003, alla quale seguì nel 2004 l’accordo di Pforzheim fra le imprese (Gesamtmetall) e sindacato (IG Metall) rivolto alla “istituzione di regole e procedure comuni per le deroghe, così come di un più stretto controllo di questi processi da parte degli uffici centrali del sindacato e della associazione imprenditoriale” (Bispinck e Sculten, 2011). In seguito a questo accordo, secondo i dati imprenditoriali, il numero delle imprese che hanno utilizzato a livello aziendale le clausole di deroga sono salite da 70 del 2004 a 730 del 2009. Secondo i dati 2010 del WSI dal 10 al 15% delle imprese hanno utilizzato le clausole per ridurre a vario titolo i livelli retributivi previsti nei contratti di settore. La maggioranza delle imprese ha tuttavia fatto ricorso alla clausole per intervenire sulle questioni riguardanti i tempi di lavoro.

L’adozione di queste clausole si è accompagnato in Germania ad una continua e netta discesa della copertura contrattuale e ad una caduta progressiva del tasso di sindacalizzazione. E’ arduo addebitare tali tendenze alla introduzione delle clausole di apertura. Ma certo questa concomitanza di variazioni lascia pensare.

4. Se questo è il contesto quali sono le pressioni degli attori, specie nel caso italiano, nei confronti dei sistemi e delle strutture contrattuali?

Certo gli studiosi di relazioni industriali hanno ormai da tempo messo in luce che sui temi delle strutture contrattuali gli spazi lasciati al volontarismo degli attori negoziali sono piuttosto ristretti, essendo tali strutture corrispondenti, in modi più o meno diretti, alle strutture di mercato e degli assetti produttivi di beni e servizi, e alle dinamiche della competizione all'interno di queste strutture. Quello che conta, insomma, sono i processi di costruzione economica e sociale dei mercati.

E' per questo che è rilevabile un qualche eccesso di volontarismo nelle intenzioni delle parti sociali firmatarie degli accordi interconfederali del gennaio e dell'aprile 2009 di varare un "nuovo modello contrattuale". Sulle strutture contrattuali hanno un particolare rilievo, come si osservava più sopra, le dinamiche della concorrenza sui livelli salariali (in senso lato). La contrattazione nazionale di categoria, o comunque *multi employer*, ad esempio si afferma attraverso una volontà comune delle parti, sulla base di una data struttura produttiva, di porre le materie contrattuali (salariali e normative) al riparo della concorrenza. E' il processo che si è visto all'opera, almeno temporaneamente, in non pochi comparti dei servizi in seguito ai provvedimenti di privatizzazione e di liberalizzazione. Ma in questi anni tale disponibilità è andata indebolendosi (dal versante delle imprese) sotto la pressione della competizione sui mercati globali. Non è più l'ambito nazionale quello nel quale le imprese *global player* possono ritrovare vantaggioso la pratica di una siffatta regolazione. Non si regola più la concorrenza entro sistemi nazionali chiusi, la si pratica, o la si ricerca, piuttosto entro i mercati globali aperti.

Nel corso del 2010, tale pressione è aumentata, e si è fatta sentire in modi ancora più espliciti. Ne consegue che la globalizzazione dei mercati e degli assetti produttivi di beni e servizi *non potrà non avere effetti rilevanti* sulle strutture contrattuali, almeno per alcune categorie di imprese, anche se non per tutte. Gli effetti sulla portata regolativa del contratto nazionale, ad esempio, saranno di un certo rilievo, e si tradurranno in una certa diffusione di procedure di derogabilità o di "clausole di apertura", con conseguenze sulle capacità e sulle prerogative

negoziali degli attori collettivi nazionali, di parte sindacale o imprenditoriale. Tali effetti non saranno però in grado di destrutturare totalmente il nostro sistema contrattuale, e di condurre all'abbandono del contratto collettivo nazionale, in direzione di contratti aziendali sostitutivi. Un contratto per il cui superamento non sono pronte, e neanche disponibili, né la Cisl né la Uil e neanche Confindustria (nonostante dichiarazioni possibiliste anche recenti), ben consapevole di come esso costituisca per le imprese una fonte preziosa di prevedibilità, e di stabilità, delle relazioni industriali. L'aumento dei costi di transazione, *ex ante* ed *ex post* la stesura dei contratti, addebitabile ad un decentramento radicale della contrattazione, costituisce una barriera di non poco conto.

Del resto il nostro sistema, contrariamente al caso tedesco (troppo spesso richiamato in modo improprio e parziale), mantiene, almeno per le aziende grandi e medio-grandi, una struttura a due livelli contrattuali, quello nazionale e quello decentrato, che può presentarsi come una vera e propria risorsa per affrontare i problemi di riorganizzazione e ristrutturazione, imposti dalla pressione dei mercati globali.

5. A configurare il contesto delle relazioni industriali italiane contribuisce infine l'assenza di unità fra gli attori sindacali. E' un carattere del tutto atipico nel panorama internazionale dove non esiste altra esperienza sindacale con attori forti dotati di effettivi poteri negoziali così "animata" dalla conflittualità intersindacale, e dalla competizione fra le diverse culture. La divisione sindacale, lo sappiamo ormai molto bene, riguarda in particolare la categoria dei metalmeccanici, per contrappasso quella che un quarantennio addietro aveva raggiunto il massimo di unità d'azione, sfiorando la realizzazione dell'unità organica.

Ci sono svariati motivi culturali e sentimentali, e forse generazionali, per lamentarsi di questa caduta di unità. Ma accantoniamo qui questi motivi, per rilevare come sia proprio l'assenza di unità nell'attore sindacale a contribuire in modo decisivo a rendere instabile e talvolta

inefficiente il metodo delle relazioni industriali, come ha rilevato a ragione l'amministratore delegato della Fiat, reduce dal confronto americano con un attore sindacale forte e unitario, la UAW. Se mi si perdona l'espressione, sosterrai che nella logica di serie relazioni industriali, ci sono svariati motivi "tecnici" per essere a favore dell'unità sindacale. Motivi che si rafforzano quando ci si rammenta che dall'inizio del decennio '60 (il vero inizio di un moderno sistema di relazioni industriali) l'unità d'azione ha giocato come una vera e propria alternativa funzionale alla mancata applicazione del IV comma dell'art. 39 della Costituzione o alla inesistenza, almeno nel settore privato, di qualunque altra regolazione eteronoma della rappresentanza (con l'eccezione del mutilato e ormai inefficiente art. 19 dello Statuto). Il protrarsi di questa assenza di alternativa, potrebbe condurre addirittura alla trasformazione (o a qualcosa di più) dell'ordinamento intersindacale autonomo. L'ambizione e il sogno di Giugni potrebbero spegnersi. Di questo mi pare siano più o meno tacitamente consapevoli molti qualificati giuslavoristi.

La divisione sindacale potrebbe inoltre accentuare le pressioni verso la ristrutturazione del sistema contrattuale, con effetti che potrebbero anche essere distruttivi. E' un aspetto normalmente solo sfiorato, o sottaciuto, nel dibattito sulle relazioni industriali. Le ragioni "tecniche" per favorire, sollecitare o praticare l'unità sindacale² sono dunque molteplici. Vediamo di considerarle rapidamente.

La prima ragione riguarda il miglioramento, in un quadro unitario, delle opportunità di rappresentanza sindacale e negoziale delle componenti minoritarie o specifiche del lavoro. Certo a patto che siano operanti efficaci canali di rappresentanza *interni* ai sindacati, attivabili *prima* della predisposizione delle piattaforme rivendicative (una riflessione attenta sulle recenti vicende Fiat a Pomigliano e Mirafiori, proprio questo potrebbe suggerire). Da questo punto di vista il

² Ovviamente in questo intervento mi riferisco all'unità come a un continuum, comprendente le diverse soluzioni formali e storicamente determinate che stanno fra i due poli estremi divisione/unità organica. La collocazione ai diversi livelli del continuum non è irrilevante, ma può essere qui accantonata. Quello che conta è il raggiungimento di una soglia minima di unità ai fini negoziali.

referendum, o altre forme di democrazia diretta, messi in atto dopo i negoziati dovrebbero avere il compito di verificare le preferenze dei lavoratori (iscritti e non iscritti al sindacato), non quello, improprio, di verificare o mettere alla prova, le posizioni, o le scelte, dei differenti attori sindacali.

La seconda ragione riguarda la performance negoziale e i suoi rendimenti per gli attori sindacali. La piattaforma unitaria e la conduzione unitaria delle trattative (avendo risolto prima gli eventuali dissensi) lasciano indeterminati o incerti i punti di caduta (o di conclusione del negoziato). La controparte sindacale ne sarebbe avvantaggiata, e il processo negoziale potrebbe svolgersi in termini reali (non fittizi). Sono criteri basilari delle tecniche negoziali, troppo spesso dimenticati, o sottovalutati.

La terza ragione riguarda la migliore efficienza dell'intero sistema di relazioni industriali attribuibile all'unicità dell'attore contrattuale. Se rappresentiamo questo sistema con un semplice modello input/output (entrano problemi, proteste, rivendicazioni, ecc. escono regole formali e informali), osserviamo che un primo indice di efficienza del sistema è segnalato da una conflittualità in uscita minore di quella in entrata. Quando questo non si verifica, come nel caso Fiat, dove addirittura la conflittualità, e il contenzioso, si sono trasferiti nelle aule giudiziarie, il minimo che si può osservare riguarda proprio l'inefficienza del sistema.

La quarta ragione ha a che fare con il rischio che la struttura contrattuale italiana si rimodelli non a partire dalle configurazioni dei mercati e dalle strutture produttive, ma dalle esigenze e dalle ambizioni di attori sindacali divisi e competitivi. Si vedrebbero comparire inusitate e anomale forme di *union shop* (come nella vicenda Mirafiori) e addirittura il ricorso alle istituzioni giudiziarie per la risoluzione di dispute intersindacali (quelle che nel lessico delle relazioni industriali si definiscono *jurisdictional disputes*).

Da queste ragioni nasce l'invito a non considerare come un dato insuperabile l'attuale competizione rissosa fra le sigle sindacali. Per

completare il quadro di riflessione sul contesto italiano, qualche osservazione va condotta infine sulle culture degli attori.

6. Nelle culture degli attori collettivi poco è cambiato nel corso delle vicende degli accordi Fiat. Anche per questo, come si rilevava all'inizio di queste note, è difficile possano caratterizzare una "svolta storica". Non sono tuttavia stati irrilevanti i "fallimenti" in cui queste culture sono incorse; se i gruppi dirigenti sapranno interpretare questi fallimenti, forse qualcosa potrà cambiare. Gli attori sindacali hanno nell'insieme continuato a presentare i tratti ricorrenti negli ultimi anni, nel corso di una competizione e di una rivalità che si è manifestata soprattutto, come osservato più sopra, nelle relazioni fra le centrali confederali e fra le federazioni dei metalmeccanici.

Per la Cisl e la Cgil, per rifarsi ai maggiori contendenti e se mi si permette l'osservazione che può apparire irriguardosa, si è assistito negli ultimi mesi ad un ripetersi ossessivo, e in taluni momenti quasi caricaturale, delle proprie culture sindacali di appartenenza, con tratti identitari. 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 ha ripetuto in continuazione i mantra della propria cultura dei diritti, ovvero della 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 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. Difficile sostenere che la vicenda di Pomigliano abbia visto alla prova il meglio di queste culture. Nella vicenda successiva di Mirafiori forse esisteva qualche premessa in più per una migliore performance, ma queste premesse sono state subito vanificate da un eccessivo sovraccarico politico e mediatico, e

dalla maggiore radicalità del comportamento aziendale, che aveva nel frattempo ridotto le proprie pretese egemoniche rispetto all'evento precedente.

Nell'insieme i "fallimenti" delle culture sindacali non sono stati pochi. La posizione della Fiom è difficilmente sostenibile sindacalmente, e forse insondabile. Per essa non è utilizzabile, specie per il caso di Mirafiori, neppure la categoria delle "eroiche sconfitte" utilizzata nella bella ricerca di Miriam Golden (2001) di più di un decennio addietro. Non si è sconfitti in una vertenza che si ritiene non accettabile, per ragioni di principio, nei suoi presupposti (la vulnerabilità dei diritti). Il risultato del referendum può avere rafforzato il principio, ma non ha acquisito risultati apprezzabili sul piano sindacale. Nella vertenza dello stabilimento Bertone, l'atteggiamento non è cambiato anche se si è colorato di un paradossale realismo.

Per la Cisl i "fallimenti" sono stati numerosi, anche se meno espliciti, più indiretti. La confederazione, se vorrà continuare a svolgere un ruolo accettabile in un moderno ed efficiente sistema di relazioni industriali, dopo la applicazione del mutilato art. 19 dello Statuto, e dopo le uscite strumentali delle cd. Newco della Fiat dalla Confindustria, si troverà a dover percorrere, oggi o domani, la strada di una regolazione legislativa della rappresentanza. Una strada da sempre osteggiata. Il modello della contrattazione articolata, da sempre, e a ragione, vanto della sua cultura è stato clamorosamente aggirato, dalla ammissione che per la joint venture di Mirafiori sarà applicato "un contratto specifico di primo livello". La strada delle deroghe al contratto nazionale, al centro del "nuovo modello contrattuale" previsto dagli accordi interconfederali del 2009, e riconfermato con una appendice al contratto dei metalmeccanici nel settembre 2010, è stata subito scartata per presunta inefficacia. Se vogliamo, anche un tratto culturale più profondo, ovvero la fiducia in un sano pluralismo delle parti sociali, è stato sconfitto dalla riproposizione, a sorpresa, da parte della azienda di una sorte di one best way nell'era della globalizzazione.

Per la Cgil, sebbene portatrice di una linea più realista rispetto alla Fiom, il "fallimento" maggiore assume tratti paradossali, in quanto si vedrà costretta ad accettare nei fatti, come male minore, quell'istituto delle clausole di

apertura, o di deroga, che aveva costituito una delle ragioni di fondo della sua opposizione agli accordi interconfederali del gennaio e dell'aprile 2009.

Dalla parte delle imprese si è assistito, nel caso della Fiat e nelle posizioni del suo amministratore delegato, ad una riproposizione radicale della cultura "monistica", quella che individua nelle scelte della azienda le uniche ammissibili e non contendibili posizioni oggettive, e quella che apporta una sfida di non poco conto a quella cultura pluralista che, nelle sue varie forme, da sempre alimenta la logica e la pratica delle relazioni industriali. Da questo monismo, sostenuto da una accettazione realistica (talvolta cinica) del contesto della globalizzazione, si sono sentiti sfidati non solo i sindacati (alcuni più di altri), ma anche la rappresentanza confindustriale, che ha fra i suoi doveri quello di ricercare forme di regolazione accettabili dalle controparti, e perciò sottoposte alla competizione pluralistica. Una Confindustria che, nel frattempo, si è trovata costretta a formulare nei confronti di un governo incerto e assenteista (nonché eticamente debole) delle espressioni critiche di tale radicalità che trovano pochi altri esempi in tutta l'esperienza confindustriale, nella prima come nella seconda repubblica.

Nell'insieme le culture degli attori non sembra abbiano fornito le indicazioni migliori per reagire in modo non subalterno alle pressioni del contesto a cui si è accennato inizialmente. Sono apparse come culture prive di orgoglio (e di passione) per la produzione e per il lavoro, e per la cooperazione possibile fra i due fattori in un quadro di sano e moderato pluralismo, temperato da istituti e pratiche partecipativi. Per qualcosa di nuovo inviterei tutti gli attori a leggere il discorso pronunciato da Bob King, il neo eletto presidente della United Automobile Workers, nell'agosto 2010, alla conferenza del *Center for Automotive Research* nel Michigan, sul tema del sindacato nel XXI secolo. Prosciugato dalla retorica tipica dei dirigenti sindacali americani, che ad alcuni potrà disturbare, vi troveremo espressa una cultura e una passione che avrebbero qualcosa da insegnare ai sindacati italiani e, forse, anche alle imprese. Una cultura che ammette esplicitamente di essere entrata in una nuova fase, radicalmente diversa da quella che aveva

formato le fortune, e poi le sconfitte, di uno dei più gloriosi sindacati industriali del XX secolo.

Riferimenti bibliografici

Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento*, Bologna, Il Mulino.

Bispinck R. e Schulten T. (2011), *Sector-level bargaining and possibilities for deviations at company level: Germany*, Eurofound, Dublin.

Cella G.P. (2010), Dopo Pomigliano, *Il Mulino*, n.5, p. 739 ss.

Giugni G. (1987), Il modello fantasma, *Micromega*, n.4, p. 60 ss.

Golden M.A. (2001), *Eroiche sconfitte. Sindacato e politiche di riduzione del personale*, Bologna, Il Mulino.

Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi. Condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Roma, Carocci.

Keune M. (2010), *Derogation clauses on wages in sectoral collective agreements in seven European countries*, Eurofound, Dublin.

Mascini M. (2000), *Profitti e salari*, Bologna, Il Mulino.

Trentin B. (2008), *Lavoro e libertà*, a cura di M.Magno, Roma, Ediesse.

Vimercati A. (2009), a cura di, *Il conflitto sbilanciato*, Bari, Cacucci.

