

L'evoluzione della contrattazione aziendale in provincia di Torino tra il 1993 e il 2007

Gian Carlo Cerruti

1. Premessa

Questo articolo intende analizzare alcuni aspetti dell'evoluzione della contrattazione aziendale in provincia di Torino tra il 1993 e il 2007 mediante una comparazione diacronica tra i dati dell'indagine quantitativa, di tipo campionario, sulle relazioni industriali a livello aziendale, condotta nel 1996 dall'Ires Lucia Morosini in provincia di Torino (Cerruti, Di Monaco, Regalia, 1997; Regalia, 1997), e quelli dell'analoga indagine condotta nel 2008-2009 dal medesimo istituto di ricerca in Piemonte (Cerruti et al., 2009)¹. Le due rilevazioni sono state effettuate mediante l'invio di un questionario postale alle Rappresentanze sindacali aziendali, su campioni, stratificati per settore e dimensione, di unità locali con più di 15 dipendenti appartenenti a tutti i settori produttivi, con l'esclusione della pubblica amministrazione, in quanto dotata di un precipuo sistema di contrattazione decentrata, dell'agricoltura e dell'edilizia, dove la contrattazione decentrata assume la forma della contrattazione territoriale. Entrambe le indagini si richiamano all'impostazione delle ricerche quantitative realizzate dall'Ires Lombardia tra il 1986 e il 2000, sotto la direzione di Ida Regalia (Regalia, Ronchi, 1989, 1990, 1991, 1992; Regalia, Terragni, 1994, 1997; Terragni, 1995; Lizzeri, 2000). La seconda in-

* Gian Carlo Cerruti è docente di Sociologia dell'organizzazione e di relazioni industriali presso la Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Torino.

Il testo riprende i contenuti della relazione presentata al convegno *Competitività economica e coesione sociale. Organizzazioni, territori, persone*, organizzato a Torino il 29-30 dicembre 2010 dal Dipartimento di Scienze sociali dell'Università di Torino.

¹ Il periodo preso in considerazione dalla prima indagine è il triennio 1993-1995, quello della seconda indagine il triennio 2005-2007, corrispondente alla fase precedente alla crisi economico-finanziaria avviatasi nella seconda metà del 2008. L'indagine è stata realizzata con il finanziamento della Fondazione Cassa di Risparmio di Torino. Il coordinamento della rilevazione è stato svolto da Davide Roccati, l'elaborazione dei dati è stata effettuata da Vanna Spolti.

dagine si è avvalsa anche degli affinamenti nelle procedure e negli strumenti apportati, in particolare, dallo studio di Lorenzo Bordogna (1997) e da numerose attività di ricerca².

Nel 1996 furono raccolti 286 questionari, nel 2009 solo 106 (in realtà, la seconda rilevazione era estesa a tutto il Piemonte e prevedeva anche un questionario per le direzioni aziendali: qui, per ragioni comparative, si considerano solo i questionari della provincia di Torino, compilati dalle rappresentanze sindacali). Si tratta di due campioni che soffrono di alcuni significativi limiti: risulta sottorappresentato il settore terziario, è ridotta la numerosità dei questionari della seconda rilevazione, è incidente il fenomeno dell'auto-selezione. Pertanto si tratta di dati che richiedono di essere interpretati con le dovute cautele.

Questo contributo si richiama a uno studio comparativo di tipo sincronico, realizzato da Ida Regalia (1997), tra i dati della citata ricerca del 1996 e quelli di una coeva ricerca dell'Ires Lombardia, condotta su un campione di imprese lombarde, al fine di cogliere la diversità nelle prassi nella contrattazione aziendale in due aree di antico e robusto insediamento industriale e di individuarne le determinanti territoriali. Il suo scopo è tentare di rispondere alla domanda: «come sono cambiate le relazioni industriali in provincia di Torino nel periodo di vigenza dell'accordo del 23 luglio 1993, cioè dalla metà degli anni novanta alla seconda metà del primo decennio del nuovo secolo?». Esso utilizza alcuni dati delle due inchieste al fine di cogliere il cambiamento in quattro ambiti: nelle caratteristiche strutturali delle imprese in cui è presente un sistema di relazioni industriali; nella presenza e nel funzionamento delle rappresentanze sindacali in azienda; nell'interazione e nei rapporti negoziali tra direzioni aziendali e rappresentanze sindacali; nei contenuti della contrattazione formale e di quella informale. Infine, vengono proposte alcune considerazioni finali sui dati presentati.

L'arco temporale preso in esame ha un particolare rilievo perché congiunge gli anni successivi all'accordo trilaterale del 23 luglio 1993 con gli anni immediatamente precedenti alla revisione di quell'accordo e all'apertura di una nuova fase delle relazioni industriali, segnata dalla stipula dell'accordo

² Ci riferiamo, in particolare, alle attività di ricerca promosse da Riccardo Leoni (Leoni et al., 2004a, 2004b; Cristini, Bazzana, Leoni, 2005), da Paolo Pini (Pini, 2000; Cainelli, Fabbri, Pini, 2001; Pini, 2002, 2004, 2006; Antonioli, Delsoldato, Mazzanti, Pini, 2002, 2007), da Loris Lugli e dall'Ires Emilia-Romagna (Ires Emilia-Romagna, 1999; Lugli, Tugnoli, 2001, 2008).

quadro di riforma degli assetti contrattuali, non siglato dalla Cgil, del 22 gennaio 2009. Si tratta di un periodo caratterizzato da importanti cambiamenti nella disciplina legislativa del mercato del lavoro, prima dalla legge 197/1997 e poi dalla legge 30/2003 e dal correlato d.lgs 236/2003, che introducono progressivamente un'elevata flessibilizzazione del mercato del lavoro e una forte precarizzazione dei rapporti di lavoro, soprattutto delle fasce più giovani (AA.VV., 2006; Barbieri, Scherer, 2005; Accornero, 2006; Gallino, 2007). Infine, da un punto di vista più generale, si tratta di un periodo nel quale si sono fortemente accentuati gli effetti del *downsizing* aziendale e della globalizzazione sull'azione sindacale e sul sistema delle tutele contrattuali in direzione di un indebolimento della regolazione collettiva (Hoffmann, 2008; Carrieri, 2008; Baglioni, 2008).

2. La struttura delle imprese dei due campioni e i processi di innovazione tecnologica e organizzativa

Per ragioni legate al metodo di rilevazione (i questionari sono stati inviati ad aziende in cui è presente una rappresentanza sindacale), i dati raccolti registrano inevitabilmente una forte presenza nel campione di entrambe le ricerche di imprese di media e grande dimensione: le unità locali comprese tra 100 e 249 addetti passano tra il 1995 e il 2007 dal 23,4 al 33,3 per cento, quelle al di sopra dei 249 dipendenti dal 41,9 al 43 per cento. Nelle imprese plurilocalizzate o facenti parte di un gruppo si registra una tendenza al «decentramento centralizzato» della contrattazione, nei termini indicati da molti testimoni privilegiati che hanno animato i focus group della ricerca: le imprese sono interessate a spostare il peso della contrattazione collettiva dal livello nazionale a quello decentrato, sia per realizzare forme di regolazione delle relazioni di lavoro specifiche alle singola impresa sia per alleggerire la capacità regolativa complessiva del sindacato; nel contempo, le imprese plurilocalizzate puntano a centralizzare il loro sistema contrattuale, riducendo vieppiù l'autonomia negoziale delle singole unità produttive. La spinta al decentramento a livello di sistema generale delle relazioni industriali si accompagna, dunque, a una spinta alla centralizzazione all'interno della singola impresa, il che può far supporre che a livello decentrato il sistema di relazioni industriali torinese sia diventato meno disperso ma, nel contempo, meno articolato del passato.

Nel periodo considerato aumentano dall'11,8 al 23,5 per cento le unità locali con «attività di servizio o vendita con rilevante contatto con il pubblico» (Tab. 1).

Tab. 1 – Unità locali suddivise per caratteristica prevalente della produzione o della prestazione del servizio (provincia di Torino, 1995 e 2007)

	1995 %	2007 %
FLUSSO, CICLO CONTINUO	32.7	39.8
GRANDE SERIE	21.0	13.2
PICCOLA SERIE, PEZZI UNICI	22.8	18.4
ATTIVITÀ DI SERVIZIO O VENDITA CON LIMITATO CONTATTO CON IL PUBBLICO	11.8	5.1
ATTIVITÀ DI SERVIZIO O VENDITA CON RILEVANTE CONTATTO CON IL PUBBLICO	11.8	23.5

La contrazione della quota delle unità locali di tipo industriale (ciclo continuo, grande serie, piccola serie) avviene tra le imprese impegnate nella produzione di serie e in quella a piccoli lotti, mentre le imprese processive, quelle organizzate a flusso o a ciclo continuo, aumentano dal 32,7 al 39,8 per cento, segno che il modello di organizzazione della produzione a flusso teso (Bonazzi, 1993; Durand, 2004), discendente dall'applicazione dei principi produttivi del modello giapponese, ha guadagnato spazio nell'ultimo decennio. Si tratta di un'interpretazione che sembra confermata dalla crescita delle unità locali nelle quali la produzione dei beni o servizi segue «modalità organizzative prevalentemente prestabilite» (dal 36,6 al 58,4 per cento), mentre declina la quota di unità locali in cui la produzione è realizzata secondo «modalità flessibili e adattabili» (dal 63,4 al 41,6 per cento). Le organizzazioni a flusso teso, infatti, combinano una maggior flessibilità dell'output finale e un miglioramento delle qualità di prodotto e servizio con una maggiore prescrittività delle regole della produzione e del lavoro, concepite non come procedure per raggiungere standard ottimali, bensì standard mobili, da ridefinire continuamente in una prospettiva di miglioramento continuo. Flessibilità e prescrittività, anziché essere concetti in opposizione, tendono a integrarsi. Nella direzione di coniugare flessibilità con prescrittività sono andate anche le trasformazioni nell'organizzazione del lavoro. Nel 1993-1995 la parte del

leone è fatta dai cambiamenti volti a realizzare una maggior flessibilità funzionale, durante una fase di allontanamento, non ancora di superamento, dei tradizionali dettami tayloristici: l'allargamento/arricchimento delle mansioni è indicato nel 63,5 per cento dei casi (mentre nel 2005-2007 solo nel 36,2), la polivalenza e/o rotazione delle mansioni nel 65,4 per cento (contro il 46,8). L'integrazione dei compiti appare come una misura diffusa, seppur in misura minore delle due appena richiamate, il cui rilievo è rimasto sostanzialmente costante nel tempo, raccogliendo circa il 38 per cento di segnalazioni. Il lavoro di gruppo, misura particolarmente innovativa e in forte discontinuità con la tradizione tayloristico-fordista, raccoglie il 30,5 per cento di segnalazioni nel 1995 e il 23,4 nel 2007.

Nel questionario della seconda indagine sono stati introdotti alcuni item nuovi per meglio esplorare la gamma dei cambiamenti nella micro-organizzazione del lavoro (poiché si tratta di una domanda a risposta multipla e autonoma, la scelta di un item non condiziona sul piano logico quella di un altro): di particolare rilievo la quota di casi aziendali in cui viene segnalata la presenza di misure di «razionalizzazione dei tempi di lavoro» (34 per cento) e di «razionalizzazione delle procedure di lavoro» (36,2), seguita dall'insieme delle unità locali nelle quali sono state introdotte innovazioni nella «definizione di obiettivi di unità organizzative e/o individuali» (25,5). La riduzione del numero di livelli gerarchici risulta presente solo nel 12,8 per cento dei casi. Nel complesso, il sistema delle imprese nel triennio 1993-1995 sembra impegnato prevalentemente nell'adozione di misure di flessibilizzazione del dispositivo produttivo tayloristico-fordista, in non pochi casi combinate con misure dal sapore più propriamente post-tayloristico, come l'integrazione dei compiti e il lavoro di gruppo; nel 2005-2007 le imprese sembrano procedere con maggior nettezza sulla strada della razionalizzazione post-tayloristica, in cui si incrociano molteplici concetti di produzione vecchi e nuovi: l'allargamento delle mansioni con l'integrazione dei compiti, la rotazione delle mansioni con la razionalizzazione dei tempi di lavoro, il lavoro di gruppo con la razionalizzazione delle procedure di lavoro.

Il quadro generale sembra contrassegnato, però, da un leggero declino della spinta all'innovazione organizzativa, dopo l'attivismo della seconda metà degli anni novanta e i primi anni del decennio successivo. Infatti, mentre il 56,7 per cento delle imprese dichiarava di aver introdotto nel 1993-1995 cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, nel 2005-2007 la quota è scesa al 45,1. L'innovazione organizzativa appare diversamente distribuita nei due

periodi in relazione alla dimensione aziendale, mentre nel triennio precedente al 1996 risulta abbastanza uniformemente presente tanto nelle piccole imprese (57,1 per cento) quanto in quelle grandi (59,4); negli anni immediatamente antecedenti il 2008 è debolmente presente nelle piccole e medie imprese, con valori che oscillano tra il 27,3 e il 40 per cento, mentre è molto diffusa nelle grandi imprese (62,5 per cento) (Tab. 2).

Dopo la grande e diffusa effervescenza organizzativa degli anni novanta, sospinta da orientamenti manageriali sensibili al discorso post-taylorista, nel decennio successivo l'innovazione sembra concentrarsi nella grande impresa, seguendo una prospettiva di lunga lena che punta sulla continuità e sull'accumulazione degli sforzi di razionalizzazione.

Tab. 2 – Cambiamenti dell'organizzazione del lavoro, per dimensione aziendale (provincia di Torino, 1993-1995 e 2005-2007)

	1993-1995 %					2005-2007 %				
	16-49	50-99	100-249	> 249	TOTALE	16-49	50-99	100-249	> 249	TOTALE
NO	42.9	49.4	40.7	40.6	43.3	72.7	60.0	70.0	37.5	54.9
SÌ	57.1	50.6	59.3	59.4	56.7	27.3	40.0	30.0	62.5	45.1

Nel campo tecnologico la tendenza a introdurre misure innovative risulta anch'essa in leggera flessione: si passa nell'arco di tempo considerato dal 53,1 al 47,3 per cento dei casi (Tab. 3). Sono soprattutto le piccole e medie imprese a essere meno coinvolte in attività di innovazione tecnologica. Nell'arco di una dozzina di anni la spinta innovativa, sia nella dimensione tecnologica sia in quella organizzativa, sembra essere in leggero declino, meno diffusa di quella registrata nella prima metà degli anni novanta e più concentrata nella grande impresa.

Aumenta invece la quota delle unità locali coinvolte in manovre sugli orari di lavoro. Si tratta di interventi sia sulla struttura sia sulle modalità gestionali degli orari. I contenuti della contrattazione sugli orari di lavoro mostrano come i mutamenti si sostanzino in misure non già di riduzione degli orari quanto di flessibilizzazione del tempo di lavoro, non infrequentemente accompagnate da interventi strutturali sui turni di lavoro. Complessivamente, a metà dello scorso decennio le aziende interessate a cambiamenti degli orari di lavoro sono il 16,4 per cento, mentre a metà del decennio successivo

Tab. 3 – Cambiamenti tecnologici, per dimensione aziendale
(provincia di Torino, 1993-1995 e 2005-2007)

	1993-1995 %					INDAGINE 2005-2007 %				
	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	>249 DIP.	TOTALE	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE
NO	73.3	55.1	50.9	37.0	46.9	81.8	50.0	51.6	46.2	52.7
SÌ	26.7	44.9	49.1	63.0	53.1	18.2	50.0	48.4	53.8	47.3

sono salite al 26,9 (senza significative differenze tra il settore industriale e quello terziario): la variabilità della domanda del mercato, con i suoi possibili riflessi sull'orario di lavoro, sembra investire tanto le imprese industriali quanto quelle dei servizi. In questo senso la flessibilizzazione dell'orario di lavoro, in connessione con le fluttuazioni del mercato, può essere pensata come una componente del processo di terziarizzazione dell'industria, le cui modalità di funzionamento assomigliano sempre più a quello delle imprese di servizio, operanti in presa diretta con il mercato.

La forte tendenza a ricorrere alla subfornitura per acquistare servizi o componenti necessari alla produzione dell'output finale, nonché all'esternalizzazione di attività in precedenza svolte all'interno dell'impresa, costituisce uno dei tratti distintivi del processo di razionalizzazione delle imprese a metà degli anni novanta. L'impresa-rete appare come uno dei modelli manageriali emergenti, spesso in combinazione con il modello della *lean production* (Soda, 1998; Solari, Zanon, 2001): sulla base dell'analisi della catena del valore le attività a basso valore aggiunto e che non costituiscono, nella valutazione manageriale, componenti delle *core competencies* dell'impresa, vengono acquistate all'esterno o cedute, qualora già possedute. Nell'alternativa tra *make or buy* la lancetta punta decisamente sul secondo termine. La ridefinizione dei rapporti con i fornitori e la cessione di rami d'azienda diventano pratiche diffuse nel sistema produttivo piemontese, come risulta dai dati dell'inchiesta del 1996. Infatti, ben il 46,4 per cento delle unità locali industriali e il 47,2 di quelle del settore terziario dichiarano che il ricorso alla subfornitura e alla esternalizzazione è in aumento. È più ampia, però, la quota di aziende terziarie (25 per cento dei casi) rispetto a quelle industriali (10,2) in cui questa tendenza appare irrilevante.

La situazione nel triennio 2005-2007 appare in parte mutata. La quota di imprese industriali in cui si riscontra una tendenza all'aumento dell'esterna-

lizzazione è decisamente scesa (22,5 per cento dei casi), mentre rimane significativa la tendenza alla diminuzione (25,4), anche con rientro delle attività. In altri termini: le spinte all'internalizzazione si sono comparativamente irrobustite rispetto alle tendenze di segno contrario. Nel contempo, la spinta all'esternalizzazione è rimasta molto forte nelle imprese del commercio e dei servizi (48,1 per cento). Nel settore industriale, alla prospettiva, perseguita in modo un po' acritico, all'outsourcing degli anni novanta, sembra essersi affermata una tendenza più attenta a realizzare un rapporto equilibrato tra *make or buy*. Nel settore terziario, invece, questa prospettiva continua a essere perseguita in misura molto consistente dalle direzioni aziendali, forse sotto il segno più di una politica di contenimento dei costi che di una politica di razionalizzazione della filiera delle competenze produttive.

3. La presenza del sindacato nelle imprese

Le strutture di rappresentanza nei luoghi di lavoro hanno cambiato significativamente la loro composizione durante il «regno» dell'accordo del luglio 1993. A metà degli anni novanta, cioè a circa tre anni dalla stipula dell'accordo tra le confederazioni sindacali sulle Rappresentanze sindacali unitarie (Rsu), siglato nel 1991, i cui contenuti sono stati recepiti nel successivo accordo triangolare del 1993, nell'88,4 per cento delle unità locali industriali vi è una rappresentanza sindacale eletta direttamente dai lavoratori sotto la forma delle «nuove» Rsu (85,5 per cento dei casi) o dei «vecchi» Consigli di fabbrica (2,9) (Tab. 4). Le Rappresentanze sindacali aziendali (Rsa), designate direttamente dalle organizzazioni sindacali esterne, ammontano al 10,9 per cento dei casi. Del tutto diversa la situazione nel settore terziario: nel 71 per cento dei casi la forma della struttura sindacale aziendale è la Rsa, nel 21,1 la Rsu, nel 7,9 il Consiglio di fabbrica. Nel 2007 la situazione registra un'importante evoluzione: nell'industria la forma generalmente adottata è quella delle Rsu, salvo in alcune piccole imprese in cui è presente la Rsa; nel terziario la Rsu è diventata la struttura sindacale prevalente (58,1 per cento dei casi), ma le Rsa sono presenti in una quota rilevante di imprese. In sostanza, la rappresentanza a canale unico, investita dal duplice processo di legittimazione dei lavoratori e del sindacato, ha compiuto un lungo cammino ed è penetrata anche in settori interessati a forme di rappresentanza designata, dimostrando così di es-

sere una forma organizzativa comparativamente più attraente e idonea a svolgere la duplice funzione di controllo dell'applicazione delle norme contrattuali e di contrattazione integrativa.

Tab. 4 – Tipo di organismo di rappresentanza sindacale in azienda, per settore (provincia di Torino, 1995 e 2007)

	1995 %			2007 %		
	INDUSTRIA	TERZIARIO	TOTALE	INDUSTRIA	TERZIARIO	TOTALE
RAPPRESENTANZA SINDACALE UNITARIA (RSU)	85,5	21,1	76,4	97,3	58,1	85,8
CONSIGLIO DEI DELEGATI (CDF) *	2,9	7,9	3,6			
RAPPRESENTANZA SINDACALE AZIENDALE (RSA)	10,9	71,0	19,6	2,7	41,0	14,2
ALTRO	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0

* Item non presente nel questionario del 2007, in quanto i Cdf sono stati sostituiti di norma dalle Rsu.

Sia nel triennio 1993-1995 sia in quello 2005-2007 la larga maggioranza delle rappresentanze sindacali elettive è stata rinnovata. Un dato che testimonia la presenza di un processo di periodica rivitalizzazione e legittimazione delle strutture sindacali aziendali. La partecipazione dei lavoratori alle elezioni risulta assai elevata: nel 1993-1995 nell'89,5 per cento dei casi aziendali si era recato alle urne più del 60 per cento dei lavoratori, nel 45,5 per cento dei casi la partecipazione era stata superiore all'80 per cento (Tab. 5). Nel 2005-2007 la partecipazione, pur attestandosi su valori elevati, si riduce significativamente: la quota di unità locali nelle quali la partecipazione è superiore al 60 per cento scende al 64,8 per cento, quella relativa alle unità locali con una partecipazione superiore all'80 per cento scende al 34,3. La dimensione aziendale condiziona limitatamente la partecipazione alle elezioni (nelle piccole aziende la presenza della rappresentanza sindacale è poco diffusa, ma quando c'è i lavoratori partecipano massicciamente alla sua elezione) (Accornero, 1996; Bordogna, Pedersini, 2001), tuttavia risulta che le piccole e le grandi unità locali sono quelle che hanno mantenuto sostanzialmente il medesimo livello di partecipazione, mentre il declino sembra essersi concentrato nelle fasce intermedie.

Tab. 5 – Percentuale di partecipazione dei lavoratori alle ultime elezioni della rappresentanza sindacale in azienda, per dimensione aziendale (provincia di Torino, 1993-1995 e 2005-2007)

	1993-1995 %					2005-2007 %				
	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE
MENO DEL 40%*						20.0	10.0	16.1	0.0	8.9
DAL 40 AL 60%*	13.3	13.0	1.8	12.8	10.5	0.0	10.0	32.3	23.1	22.2
DAL 60 ALL'80%	33.3	44.2	47.3	43.3	44.0	40.0	10.0	22.6	48.7	34.3
PIÙ DELL'80%	53.3	42.9	50.9	43.6	45.5	40.0	70.0	29.0	28.2	34.5

* Il questionario dell'indagine del 1996 prevedeva come unica fascia inferiore «meno del 60 per cento».

La regolarità con la quale vengono elette le Rappresentanze sindacali unitarie e l'elevata partecipazione alle elezioni sembrano favorire il ricambio dei componenti delle strutture sindacali aziendali. Tanto nell'indagine del 1993-1995 quanto in quella del 2005-2007 la rielezione ha comportato un notevole rinnovamento dei rappresentanti, rispettivamente nel 46,4 e nel 42,7 per cento delle aziende. Sembra così superata, almeno in parte, una certa cristallizzazione della composizione delle rappresentanze sindacali, presente in molte realtà aziendali nel corso degli anni ottanta.

La vitalità delle strutture sindacali aziendali può essere testimoniata dalla frequenza con cui si riuniscono. Nel 1995, nell'arco degli ultimi tre mesi si è riunito l'86,9 per cento delle rappresentanze di unità locali appartenenti al settore industriale, mentre nel settore terziario tale quota scende al 69,4 per cento, dove tuttavia è più diffusa la prassi delle riunioni informali (25 per cento dei casi contro il 10,9 nell'industria) (Tab. 6). A distanza di oltre un decennio la frequenza con cui le rappresentanze sindacali si riuniscono appare in leggero declino: mentre la contrazione è molto limitata nel settore industriale, essa appare decisamente più marcata in quello terziario, dove solo nel 59,3 per cento dei casi è stata tenuta almeno una riunione negli ultimi tre mesi e nel 18,5 non si è svolta alcuna riunione (nella restante quota si è svolta solo in modo informale). Si tratta di dati che sembrano indicare una maggiore vitalità ed efficienza organizzativa delle Rsu, dominanti nel settore industriale, rispetto alle Rsa, fortemente presenti nel settore terziario.

Tab. 6 – Riunioni della rappresentanza sindacale in azienda negli ultimi tre mesi, per settori (provincia di Torino, 1995 e 2007)

	1995 %			2007 %		
	INDUSTRIA	TERZIARIO	TOTALE	INDUSTRIA	TERZIARIO	TOTALE
SI È RIUNITO	86.9	69.4	84.7	81.1	59.3	75.2
NON VI SONO STATE RIUNIONI FORMALI, MA SOLO INFORMALI	10.9	25.0	12.7	12.2	22.2	14.9
NO	2.2	5.6	2.6	6.8	18.5	9.9

Il fatto che le Rsu ricevano una legittimazione direttamente dai lavoratori e si costituiscano, pertanto, come una rappresentanza sindacale dotata di una certa autonomia dall'organizzazione sindacale esterna sembra facilitare i rapporti tra i componenti dell'organismo, normalmente soggetti alle tensioni derivanti dalle divisioni politiche tra sindacati, rendendo più solida la capacità di confronto e di iniziativa, rispetto alle Rsa, più sensibili a un legame politico e identitario con le organizzazioni sindacali che le hanno designate e poco dotate di un'identità unitaria autonoma.

Un indebolimento, seppur contenuto, della vitalità interna delle strutture di rappresentanza sindacale è testimoniato anche dalla riduzione del numero di riunioni formali che si sono tenute mediamente negli ultimi tre mesi, prendendo in considerazione ovviamente solo quelle strutture che si sono riunite almeno una volta. Nel 1995 il 23,5 per cento delle rappresentanze sindacali si è incontrata più di due volte al mese, il 38 da una a due volte al mese, il 35,1 meno di una volta al mese. Nel 2007 le strutture che si sono riunite più di due volte al mese sono scese al 12,3 per cento, mentre quelle che si sono riunite meno di una volta al mese sono salite al 53,8 per cento. Questa contrazione del numero delle riunioni può derivare dall'incrociarsi e sovrapporsi di molteplici ed eterogenee cause: può essere dovuta a un'organizzazione del lavoro interno più ordinata e roduta e a una maggiore conoscenza reciproca dei rappresentanti, cioè a una maggior efficienza organizzativa; può dipendere dalle difficoltà a svolgere un'attività sindacale unitaria e in chiave fortemente cooperativa in presenza di crescenti elementi di divergenza e di competizione tra i sindacati, come è accaduto negli ultimi anni; può essere dovuta a un più generale indebolimento dell'efficacia dell'azione negoziale delle rappresentanze, che debilita la stessa vita interna dell'organismo.

4. Rapporti tra direzione aziendale e rappresentanze sindacali

La frequenza degli incontri formali e informali tra direzione aziendale e rappresentanti sindacali appare come un indicatore della solidità delle relazioni tra le parti sociali in azienda. In entrambi i periodi il tessuto delle relazioni appare abbastanza robusto, seppur con consistenti aree di smagliatura (Tab. 7). Gli incontri risultano mediamente meno frequenti nel 1995, quando nel 40,6 per cento delle aziende le parti sociali si incontrano almeno una volta al mese, rispetto al 2007, quando tale percentuale sale al 50,3. Nel quadro dell'accordo del luglio 1993 si è assistito al consolidamento di una prassi al confronto informativo, consultivo e negoziale tra le parti, una sorta di crescente istituzionalizzazione di fatto dei rapporti tra le parti sociali. La frequenza degli incontri è correlata positivamente con la dimensione aziendale sia nel 1995 sia nel 2007: è minima nelle piccole imprese, massima nelle grandi imprese. In particolare, nelle piccole imprese, poste al di sotto della soglia dei 50 dipendenti, l'interazione tra direzione aziendale e rappresentanti sindacali appare decisamente meno frequente, segno, forse, di una certa precarietà e maggiore informalità delle relazioni sindacali.

Tab. 7 – Frequenza degli incontri tra rappresentanza sindacale e direzione aziendale, per dimensione aziendale (provincia di Torino, 1995 e 2007)

	1995 %					2007 %				
	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE
MENO DI 3 VOLTE ALL'ANNO						45.5	22.2	9.7	2.5	12.1
UNA VOLTA OGNI 3-4 MESI	93.8*	75.0*	66.0*	44.3*	59.4*	36.4	22.2	29.1	2.4	16.5
UNA VOLTA OGNI 2 MESI						9.2	22.1	19.4	22.5	19.8
1-2 VOLTE AL MESE	6.2	22.4	30.2	31.1	27.3	0.0	11.1	35.5	37.5	29.7
PIÙ DI 2 VOLTE AL MESE	0.0	2.6	3.8	24.6	13.3	9.1	22.2	6.5	35.0	20.9

* Nel questionario del 1995 la frequenza inferiore era espressa con la formulazione «meno di una volta al mese».

La disponibilità delle direzioni aziendali a incontrarsi e discutere con i rappresentanti sindacali appare in contrazione nel periodo considerato. Mentre

nel 1995 risulta molto ampia, talché i rifiuti al confronto ammontano al 28,6 per cento, nel 2005-2007 tale quota sale al 46,1. L'aumento della propensione delle direzioni aziendali a non discutere temi proposti dai sindacati forse è più contenuta di quanto segnalato dai dati: occorre tenere presente che le segnalazioni dell'indagine del 1996 insistono solo sull'anno 1995, mentre quelle dell'indagine del 2007 prendono come riferimento il triennio 2005-2007. Ciò non toglie che le direzioni aziendali abbiamo aumentato la loro capacità di resistere alle richieste e sollecitazioni dei rappresentanti sindacali, facendo un uso più selettivo del sistema di relazioni industriali aziendali. Infine, non sembra esservi alcuna relazione significativa tra atteggiamenti di «rifiuto esplicito» delle direzioni aziendali al confronto con la rappresentanza sindacale e la dimensione aziendale.

La presenza di commissioni paritetiche o «miste» tra direzioni aziendali e rappresentanze sindacali, e la varietà dei temi di cui si occupano, possiedono un duplice significato: sono un indicatore del livello di formalizzazione e istituzionalizzazione dei rapporti tra le parti sociali e un importante segnale del grado di diffusione del metodo partecipativo nell'affrontare e risolvere a livello aziendale problemi con valenza sindacale (Ambrosini, 1996; Baglioni, 2001). Le funzioni di queste commissioni sono prevalentemente di informazione e consultazione, nonché di verifica dell'attuazione di accordi stipulati (come accade, ad esempio, con le commissioni di verifica dell'andamento del premio di risultato), tuttavia non sono esclusi i casi di decisione congiunta, qualora le parti addivengano a determinazioni unanimi, in ragione di un sostanziale consenso sugli obiettivi e sui modi per raggiungerli. Il tema della partecipazione è stato riattualizzato tra la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni novanta dal dibattito sul post-fordismo e sulla necessità di sviluppare forme di cooperazione attiva dei lavoratori, al fine di realizzare nuove politiche produttive (Baglioni, 1995; Accornero, 1997; Cella, 2000). Secondo una concezione dell'azione sindacale di impronta consensualistica, tradizionalmente presente nell'impostazione sindacale della Cisl, le commissioni paritetiche dovrebbero rappresentare l'architettura di un sistema partecipativo in cui le parti sociali decidono congiuntamente su un'area sempre più ampia di questioni, riducendo progressivamente il ricorso al tradizionale binomio regolativo costituito dal rapporto tra negoziazione e conflitto. La partecipazione dei lavoratori alle decisioni aziendali, soprattutto a livello micro, anche in forma indiretta tramite i propri rappresentanti nelle commissioni «miste», può essere pensata come un importante strumento per affer-

mare quelle nuove forme di cooperazione richieste dai postulati formali della razionalizzazione post-fordista. Secondo altre prospettive sindacali, di orientamento più conflittualista, diffuse soprattutto nella Cgil, le commissioni sono un'utile sede di scambio di informazioni e valutazioni che può rendere il processo negoziale più razionale, in quanto più prevedibile e calcolabile. La loro funzione è anche quella di rafforzare la legittimazione del sindacato a intervenire nei processi decisionali aziendali e l'efficienza dei processi di micro-regolazione di quei problemi del lavoro e della produzione che possono trovare soluzione senza attivare un processo contrattuale vero e proprio. In questo ambito le commissioni non assumono una valenza strategica di ampio respiro, ma sono ricondotte nell'alveo delle politiche di articolazione, arricchimento e razionalizzazione del potere negoziale degli attori. Entrambe le prospettive sembrano concepire le commissioni, seppur con una diversa enfasi, come un momento di affermazione dei diritti di cittadinanza dei lavoratori nei luoghi di lavoro.

I dati a disposizione permettono di misurare quanto si sono estese queste forme di coinvolgimento istituzionalizzato dei rappresentanti dei lavoratori, soprattutto a livello informativo e consultivo nelle aziende nell'arco di dodici anni. Nel 1995 le commissioni paritetiche non sono presenti nel 70,3 per cento delle unità locali, nel 19,2 sono presenti, nel 10,5 sono presenti ma «alcune non sono attive». La loro diffusione è legata alla dimensione aziendale: pressoché assenti nelle piccole imprese, la loro presenza effettiva diventa massima, raggiungendo il 33,9 per cento dei casi, nelle grandi imprese. Nel 2007 il loro insediamento si è rafforzato. Vi sono commissioni paritetiche nel 32,7 per cento delle unità locali, nell'11,5 non tutte funzionano, nel restante 55,8 non ci sono. Nelle grandi aziende la loro presenza attiva raggiunge il 42,5 per cento, mentre la quota di situazioni nelle quali esse sono presenti solo sulla carta, almeno in parte, è pari al 25 per cento. Gli ambiti di intervento sono caratterizzati da una certa eterogeneità e dispersione, oscillando dalle questioni della mensa al salario variabile, da quelle delle pari opportunità all'ambiente e alla sicurezza del lavoro, più che da coerenti «sentieri della partecipazione». Nel complesso, l'affermazione di spazi di confronto istituzionalizzato, stabili e con funzioni specializzate, è proseguita, seppur in misura contenuta, nel corso del tempo, ma quasi esclusivamente nelle unità locali al di sopra dei 100 dipendenti; permane una consistente area di «non funzionamento», come mettono in evidenza i dati raccolti relativi sia al 1995 sia al 2007. Insomma, il cammino della partecipazione istituzionalizzata del sin-

dacato nelle imprese ha proceduto con fatica e non sembra aver raggiunto quelle mete che erano state preconizzate da una parte del dibattito sindacale, ma anche manageriale, degli anni novanta.

5. La contrattazione aziendale formale e informale

Nel periodo considerato l'estensione della contrattazione formale risulta sostanzialmente costante, salvo nel settore terziario, dove registra un significativo incremento. Nel biennio immediatamente successivo all'accordo del luglio 1993 sono stati firmati accordi nel 53,1 per cento delle unità locali nelle quali è presente una struttura sindacale (Tab. 8). La frequenza degli accordi è più elevata tra le imprese industriali (53,7 per cento) che tra quelle del settore terziario (45,9).

*Tab. 8 – Sottoscrizione di accordi aziendali, per settore
(provincia di Torino, 1994-1995 e 2005-2007)*

	1994-1995** %			2005-2007 %		
	INDUSTRIA	TERZIARIO	TOTALE	INDUSTRIA	TERZIARIO	TOTALE
NO	46.3*	54.1*	46.9 *	27.4	26.7	27.2
NO, MA LE TRATTATIVE SONO IN CORSO				6.8	13.3	8.7
NON SI È CONCLUSO ALCUN ACCORDO				8.2	3.3	6.8
SÌ, SONO STATI FIRMATI ACCORDI	53.7	45.9	53.1	57.5	56.7	57.3

* Nell'indagine del 1996 l'alternativa «no» non era stata suddivisa in più item.

** Nell'indagine del 1996 il periodo di riferimento è il biennio 1994-1995, tuttavia i rispondenti hanno spesso conteggiato gli accordi sottoscritti nella prima metà del 1996; nell'indagine condotta nel 2008-2009 il periodo di riferimento è il triennio 2005-2007.

Nel complesso si tratta di una quota ragguardevole di realtà aziendali nelle quali la contrattazione aziendale formale appare come una rilevante modalità nel governo delle relazioni di lavoro (è bene ricordare che la contrattazione formale è considerata presente in azienda qualora sia stata firmata anche una sola intesa, ancorché molto circoscritta sotto il profilo dei

temi trattati). Nel 2007 l'estensione della contrattazione sembrerebbe leggermente aumentata, infatti la quota di unità locali nelle quali è stato sottoscritto un accordo è pari al 57,3 per cento (+3,8). In realtà, poiché i dati della prima indagine si riferiscono a un biennio, il 1994-1995, mentre quelli della seconda rilevazione a un triennio, il 2005-2007, è ragionevole supporre che l'aumento della percentuale di aziende nelle quali è stato stipulato un accordo dipenda dall'intervallo temporale più lungo, cioè che l'estensione della contrattazione non sia aumentata, anzi che sia leggermente diminuita. Nel settore terziario l'incremento risulta tuttavia consistente (56,7 per cento dei casi, con un +10,8), tanto che l'estensione della contrattazione nei due settori appare sostanzialmente uguale. Se teniamo conto che il periodo considerato permette di comparare la situazione tra il 1994 e il 2007, si deve constatare che, nel complesso, è sostanzialmente rimasta inalterata l'estensione della contrattazione aziendale, vi è stato un processo di convergenza nell'estensione della contrattazione tra industria e terziario (Ipl-Afi, 2004), risulta confermato che la contrattazione collettiva non tocca significativamente le piccole imprese. In conclusione, in ragione della costanza dell'estensione della contrattazione aziendale e della tendenziale convergenza tra la situazione dell'industria e quella del terziario privato (a parità di dimensione aziendale), appare plausibile supporre che la copertura della contrattazione aziendale abbia raggiunto un livello difficilmente superabile in termini significativi, salvo che si verifichi un forte cambiamento in alcune delle possibili determinanti dell'estensione della contrattazione: le condizioni del contesto sociale e/o politico-istituzionale, la struttura contrattuale, le politiche di incentivazione della contrattazione aziendale, il mix dei precedenti elementi.

A prendere l'iniziativa di aprire i negoziati non sono sempre le rappresentanze sindacali, accade infatti che in una quota consistente di unità locali sia la stessa direzione aziendale a farlo. Le relazioni industriali sono, in sostanza, anche per molte direzioni aziendali una possibile risorsa per gestire i problemi dell'azienda quando assumono una valenza collettiva. Alle volte può risultare la via migliore per governare le relazioni di lavoro su determinati problemi, altre volte può risultare una *second best solution*, imposta dalla presenza di un sindacato con forte capacità di iniziativa. Nell'indagine del 1996 risulta che nei tre anni precedenti sono stati aperti momenti negoziali per iniziativa aziendale nel 46,7 per cento dei casi (Tab. 9). Il ricorso attivo alla negoziazione sindacale da parte della direzione aziendale cresce passando dalle

unità locali più piccole (33,3 per cento) a quelle più grandi (54,4). Nel triennio 2005-2007 il fenomeno appare ancora più diffuso, presentandosi nel 57,6 per cento dei casi. Si tratta di una prassi particolarmente presente nelle grandi imprese, tanto è vero che compare nel 79,3 per cento dei casi.

Tab. 9 – Apertura di momenti negoziali per iniziativa aziendale negli ultimi tre anni, per dimensione aziendale (provincia di Torino, 1993-1995 e 2005-2007)

	1993-1995 %					2005-2007 %				
	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	>249 DIP.	TOTALE	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	>249 DIP.	TOTALE
NO	66.7	64.0	53.1	45.6	53.3	62.5	33.3	65.2	20.7	42.4
SÌ	33.3	36.0	46.9	54.4	46.7	37.5	66.7	34.8	79.3	57.6

I contenuti della contrattazione aziendale toccano quasi tutti gli aspetti del rapporto di lavoro e delle condizioni d'uso della forza lavoro. Vi sono temi, qui presentati in forma aggregata, che tuttavia compaiono più frequentemente di altri (Tab. 10). Nel 1994-1995 gli argomenti oggetto di accordo più frequentemente segnalati sono quelli dell'orario di lavoro, cui sono riconducibili temi come turni, flessibilità dell'orario di lavoro, pause (68,2 per cento dei casi); del salario (67,7), nella veste sia di aumenti uguali per tutti (35,6) sia di aumenti variabili (38,9) o di una loro combinazione; dell'occupazione, articolata in più misure: occupazione e investimenti, stabilità degli organici, assunzioni a tempo indeterminato, cassa integrazione (55,6); dell'ambiente di lavoro (36,4). Un rilievo significativo, seppur non particolarmente forte, assumono le tematiche dei servizi aziendali, innanzi tutto mensa e servizi sociali (31,3 per cento); dell'inquadramento e dello sviluppo professionale, come formazione e carriera (30,4); dei diritti sindacali (27,2); dell'organizzazione del lavoro (26,3), considerata sotto l'aspetto della riorganizzazione produttiva (11,1); della mobilità interna tra reparti o uffici (10,6); di «altri aspetti dell'organizzazione del lavoro» (5,8).

Nel 2005-2007 la frequenza dei contenuti contrattuali è stata interessata da cambiamenti limitati. Ai primi posti della graduatoria dei temi oggetto di accordi aziendali formali troviamo nuovamente il salario (68,2 per cento), definito con diverse soluzioni contrattuali spesso combinate tra di loro, l'orario di lavoro (61), l'occupazione (50,8). A una certa distanza si collocano gli altri temi: l'organizzazione del lavoro (32,2 per cento), l'inquadramento e

lo sviluppo del personale (27,1), i servizi aziendali (27), l'ambiente e la sicurezza del lavoro (23,7), i diritti sindacali (23,6).

Il cambiamento più rilevante riguarda il tema del salario, in termini non di una variazione dell'importanza che esso assume nella contrattazione, ma di istituti retributivi. A due-tre anni dalla stipula dell'accordo del luglio 1993, la quota di casi aziendali nei quali è stato introdotto un premio salariale variabile ammonta al 38,9 per cento, evidenziando peraltro il ruolo promozionale svolto dall'accordo, sin dall'inizio, nella diffusione di soluzioni riconducibili alla logica del premio di risultato; nel contempo, nel 35,6 per cento dei casi sono previsti aumenti salariali uguali per tutti (alle volte combinati con aumenti variabili). Nel 2007 la quota di casi aziendali nei quali sono stati contrattati premi retributivi variabili è salita al 61,2 per cento, mentre rimane ancora significativa, seppur in forte declino, la quota di aziende nelle quali sono previsti aumenti fissi (16,7).

*Tab. 10 – Temi aggregati presenti negli accordi sindacali formali
(provincia di Torino, 1994-1995 e 2005-2007)*

	1994-1995 %	2005-2007 %
RETRIBUZIONE	67.7	68.2
ORARIO	68.2	61.0
OCCUPAZIONE	55.6*	50.8
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO (TEMI DELLA PRESTAZIONE DEL LAVORO)	26.3	32.2
INQUADRAMENTO, SVILUPPO PROFESSIONALE	30.4	27.1
SERVIZI AZIENDALI	31.3	27.0
AMBIENTE E SICUREZZA DEL LAVORO	36.4	23.7
DIRITTI SINDACALI	27.2	23.6

* Valore approssimato.

L'appartenenza settoriale delle imprese non sembra influire sulla diffusione degli istituti di retribuzione variabile: essi sono presenti in misura sostanzialmente simile nelle imprese industriali come in quelle terziarie. Invece, si evidenziano differenze significative in relazione alla dimensione dell'unità locale (Tab. 11): nel 1994-1995 la frequenza con cui compare il salario varia-

bile negli accordi delle unità locali con meno di 249 addetti è piuttosto limitata (oscilla tra il 13,3 e il 22,1 per cento dei casi, al variare delle dimensioni aziendali), mentre sale bruscamente al 45,6 nelle unità locali di dimensioni maggiore; nel 2005-2007 la formula del salario variabile, oltre a rafforzare la propria presenza nelle imprese al di sopra dei 249 addetti (79,3 per cento), si diffonde anche nella fascia di unità locali compresa tra 100 e 249 addetti, e penetra significativamente nelle realtà aziendali con meno di 100 dipendenti, dove però la contrattazione sembra ugualmente propensa ad adottare modalità che richiamano nei fatti, seppur con formulazioni spesso formalmente rispettose del carattere variabile dei premi salariali aziendali, la logica degli incrementi retributivi fissi, ancorché reversibile allo scadere del contratto.

Tab. 11 – Contrattazione di aumenti retributivi variabili, per dimensione aziendale (provincia di Torino, 1994-1995 e 2005-2007)

	1994-1995 %					2005-2007 %				
	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE	16-49 DIP.	50-99 DIP.	100-249 DIP.	> 249 DIP.	TOTALE
NO	86.7	77.9	83.3	54.4	68.4	51.1	50.0	33.3	20.7	31.8
SÌ	13.3	22.1	16.7	45.6	31.5	42.9	50.0	66.7	79.3	61.2

L'entità degli aumenti retributivi annui, contrattati a livello aziendale, appare nell'insieme piuttosto modesta, qualora si consideri modesto un aumento che non supera il valore di una mensilità media di un operaio generico. Come si può constatare (Tab. 12) nel 1995 il 54,6 per cento delle aziende in cui sono stati contrattati aumenti retributivi (in forma sia fissa sia variabile) non supera il milione di lire, nel 2007 la quota di imprese nelle quali l'aumento retributivo annuo non supera i mille euro ammonta al 60 per cento. In sostanza la contrattazione aziendale non sembra distribuire aumenti salariali consistenti, soprattutto se si tiene presente che le percentuali sopra indicate si riferiscono alle sole imprese nella quali si è contrattato il salario (67,7 per cento nel biennio 1994-1995 e 68,2 nel triennio 2005-2007). Vi sono poi le imprese in cui, pur contrattando, non si è giunti ad alcun accordo sugli aumenti salariali, e quelle in cui non si è contrattato affatto, anche se è presente una rappresentanza sindacale.

Tab. 12 – Entità degli aumenti retributivi contrattati a livello aziendale: valori medi annui per un operaio generico (provincia di Torino, 1995 e 2007)

LIRE (MIGLIAIA)	ANNO 1995 %	
< = 500	28.8	54.6
501-1000	25.8	
1001-1500	31.1	45.4
1501-2000	10.6	
2001-2500	3.0	
> 2500	0.8	
ANNO 2007 %		
EURO		
< = 250	3.6	60.0
251-500	23.6	
501-750	16.4	
751-1000	16.4	
1001-1250	21.8	40.0
> 1250	18.2	

La contrattazione formale non esaurisce tutta la contrattazione di secondo livello, accanto a essa vi è una consistente attività di contrattazione informale. Non si tratta di accordi scritti, quindi non possono essere considerate intese ufficiali e «piene», tuttavia svolgono un importante ruolo regolativo soprattutto nella quotidiana risoluzione dei problemi del lavoro e della produzione a livello *shop floor*, proprio in ragione della rapidità e reattività del processo negoziale da cui discendono. Gli attori di queste intese fiduciarie spesso sono singoli o piccoli gruppi di rappresentanti sindacali e la gerarchia intermedia; altre volte, quando le criticità riguardano problematiche più ampie, sono la rappresentanza sindacale aziendale e il responsabile del personale o il direttore dell'unità produttiva. Nel biennio 1994-1995 il 48,4 per cento delle unità locali è stato interessato «qualche volta» dalla contrattazione informale e il 10,2 «spesso». La situazione è invariata nel 2005-2007: la contrattazione informale compare «qualche volta» nel 46,9 per cento e «spesso» nell'8,2.

Nel 1994-1995 i temi più frequentemente negoziati informalmente sono l'orario di lavoro e il calendario annuo (25,2 per cento), lo straordinario

(34,1), l'ambiente di lavoro (21,5), la mobilità tra i reparti e gli uffici (17). Nel 2005-2007 la situazione non è molto cambiata: ai primi posti troviamo sempre lo straordinario (36 per cento), l'orario e il calendario annuo (24), seguiti dalle garanzie occupazionali e da impegni a stabilizzare i lavoratori precari (16) e da «altri aspetti dell'organizzazione del lavoro» (16), e poi dall'ambiente del lavoro e dalle prospettive occupazionali. La contrattazione informale sembra qualificarsi non tanto come una contrattazione debole, non compiuta, cui la rappresentanza sindacale soggiace a causa di rapporti di forza sfavorevoli (ciò sicuramente accade in non poche imprese e circostanze), quanto come un complemento della contrattazione formale, come una forma di riduzione dell'incompletezza contrattuale, soprattutto laddove i rapporti tra le parti sono improntati a fiducia nel fatto che l'altro attore non attiverà comportamenti opportunistici e la materia da regolare è fortemente idiosincratica, in ragione della mutevolezza delle condizioni da cui prende origine, delle sue specificità e transitorietà.

Nelle aziende dove si stipulano accordi l'intensità della contrattazione, cioè il numero medio di intese sottoscritte in un certo intervallo di tempo (nel nostro caso tre anni), risulta abbastanza consistente: nel 1994-1995 sono stati stipulati in media 2,26 accordi, nel 2005-2007 tale valore è salito, seppur di poco, a 2,74, cioè si stipula mediamente quasi un accordo all'anno (Tab. 13). In sostanza la contrattazione, laddove presente, è una prassi che si sviluppa in modo abbastanza continuativo. Il leggero aumento sembra dipendere non tanto da una maggiore capacità del sindacato di aprire momenti vertenziali e chiuderli con accordi, ma dal fatto che è notevolmente aumentata la percentuale di imprese nelle quali l'apertura dei negoziati avviene per iniziativa aziendale, soprattutto su temi legati all'occupazione e alla gestione degli orari di lavoro: essa è passata dal 46,7 per cento del 1993-1995 al 57,6 del 2005-2007. Le imprese, in sostanza, combinano sempre più spesso i tradizionali atteggiamenti di negoziazione reattiva, sotto la pressione dell'iniziativa sindacale, e di rifiuto della contrattazione, su temi ritenuti di esclusiva competenza manageriali, con un uso attivo delle relazioni industriali, considerate una risorsa della strategia aziendale di gestione del personale.

I dati avvalorano ulteriormente l'ipotesi che tra il 1994 e il 2007 si è realizzata una convergenza dell'intensità della prassi negoziale tra il settore industriale e quello terziario. La dimensione aziendale si conferma nel corso del tempo come una variabile discriminante nell'influenzare l'intensità della contrattazione: quest'ultima è minore nelle aziende al di sotto dei 250 di-

*Tab. 13 – Numero medio di accordi sindacali aziendali
(intensità della contrattazione) per varie dimensioni
(provincia di Torino, 1994-1995 e 2005-2007)*

	1994-1995 *	2005-2007
NUMERO MEDIO	2.26	2.74
SETTORE		
INDUSTRIA	2.18	2.69
TERZIARIO	2.79	2.90
DIMENSIONE AZIENDALE		
< 250 DIPENDENTI	1.83	2.33
> = 250 DIPENDENTI	2.79	3.50
SITUAZIONE ECONOMICA		
CRISI	1.94	2.58
STABILE	2.36	2.92
IN SVILUPPO	2.29	2.93
INNOVAZIONE TECNOLOGICA-ORGANIZZATIVA		
NESSUNA	1.84	1.57
MEDIA	1.85	2.25
ELEVATA	2.86	3.83
TASSO DI SINDACALIZZAZIONE		
< 25%	1.67	2.50
25-49%	2.21	3.08
50-74%	3.48	2.50
>74%	2.50	3.33

* *Fonte*: Regalia (1997).

pendenti e decisamente maggiore nella fascia dimensionale superiore. Le situazioni di crisi sembrano rallentare la possibilità di stipulare accordi tra le parti, mentre non vi sono differenze significative tra le situazioni stabili e quelle in sviluppo (sia nel 1994-1995 sia nel 2005-2007), segno probabil-

mente che la contrattazione risponde a necessità fisiologiche di regolazione delle relazioni di lavoro. La frequenza con cui vengono stipulati accordi è correlata positivamente con l'innovazione tecnologica e organizzativa, in concordanza con i risultati di altre ricerche (Pini, a cura di, 2006; Antonioli et al., 2007; Albertini, Leoni, 2009); il legame risulta più forte nell'ultima indagine rispetto alla prima: si passa da una media di 1,57 intese nelle imprese in cui sono assenti politiche innovative a 3,83 in quelle più dinamiche nell'introdurre misure di modernizzazione. Il tasso di sindacalizzazione non sembra influenzare in modo lineare il numero di accordi stipulati nei periodi considerati.

La varietà della contrattazione, cioè il numero di temi previsti negli accordi aziendali, è un utile indicatore per valutare la capacità del sindacato di estendere il metodo contrattuale nella regolazione dei diversi aspetti delle relazioni di lavoro. Emerge anzitutto un aumento del numero medio dei temi rintracciabili negli accordi tra la prima e la seconda indagine: si passa da 3,57 temi a 4,80 (Tab. 14).

Tab. 14 – Numero medio di temi presenti negli accordi sindacali aziendali (varietà della contrattazione) per varie dimensioni (provincia di Torino, 1994-1995 e 2005-2007)

	1994-1996 *	2005-2007
NUMERO MEDIO	3.75	4.80
SETTORE		
INDUSTRIA	3.75	4.83
TERZIARIO	3.38	4.71
DIMENSIONE AZIENDALE		
< 250 DIPENDENTI	3.34	4.33
> = 250 DIPENDENTI	4.17	5.52
SITUAZIONE ECONOMICA		
CRISI	3.46	4.27
STABILE	3.86	5.15
IN SVILUPPO	3.75	5.43

Tab. 14 – Segue

	1994-1996 *	2005-2007
INNOVAZIONE TECNOLOGICA-ORGANIZZATIVA		
NESSUNA	3.35	4.25
MEDIA	3.41	5.65
ELEVATA	4.29	5.67
TASSO DI SINDACALIZZAZIONE		
< 25%	3.65	4.04
25-49%	3.47	6.38
50-74%	4.36	2.83
>74%	4.20	5.00

* Fonte: Regalia (1997).

Questo aumento è certamente la spia di un'effettiva maggiore varietà dei temi presenti negli accordi, ma in parte è dovuto a una maggiore articolazione e differenziazione dei contenuti contrattuali riconducibili a un medesimo ambito tematico; ad esempio, il tema «occupazione» viene spesso trattato con una grande varietà di item (occupazione e investimenti, assunzioni a tempo indeterminato, clausole di stabilizzazione del personale, apprendistato, clausole di assunzione per le diverse fattispecie di contratti di lavoro, misure di riduzione dell'occupazione ecc.). In altri termini, si è assistito a un processo di complessificazione della contrattazione. Anche la varietà della contrattazione è correlata positivamente con l'innovazione: quanto più le imprese sono innovative, anzi molto innovative, tanto maggiore è la varietà dei contenuti contrattuali. È come se i cambiamenti nell'organizzazione dell'impresa e nelle tecnologie richiedessero interventi contrattuali più complessi e articolati di quelli diffusi nelle imprese più statiche.

L'estensione del ricorso allo sciopero per questioni sindacali aziendali è rimasta sostanzialmente inalterata nel corso degli anni. Nella rilevazione relativa al 1994-1995 sono stati distinti gli scioperi attuati a sostegno della vertenza aziendale dagli scioperi realizzati per far rispettare o applicare accordi già sottoscritti. Il primo tipo di sciopero ha interessato il 36,8 per cento delle unità locali, il secondo il 29,2. Nel biennio considerato, quindi, la conflit-

tualità appare abbastanza estesa e tocca circa due terzi delle imprese. Il ricorso al conflitto si allarga passando dalle imprese più piccole a quelle di maggiori dimensioni: è pressoché marginale nelle unità locali con meno di 50 dipendenti, comincia ad assumere una consistenza significativa al di sopra di questa fascia dimensionale. Nel questionario relativo al 2005-2007 i due motivi di sciopero sono stati unificati in un'unica modalità di risposta. Le segnalazioni raccolte sono allineate con quelle registrate nel decennio precedente: vi è stato un ricorso allo sciopero nel 64,6 per cento dei casi (i dati dei due periodi non sono perfettamente confrontabili per il diverso modo con cui è stata formulata la domanda nei due questionari). Anche in questo periodo l'estensione della conflittualità cresce all'aumentare della dimensione aziendale, tuttavia la pratica del conflitto sembra essersi diffusa nelle imprese di minori dimensioni. Quanto all'intensità del conflitto, occorre osservare che tra le imprese che hanno fatto sciopero (come abbiamo appena osservato, si tratta di circa due imprese su tre) il 45,9 per cento non ha fatto più di otto ore di sciopero in tre anni. La conflittualità legata a motivi prettamente aziendali risulta, dunque, abbastanza estesa, ma assai poco intensa. Lo sciopero appare più un segnale della capacità di mobilitazione dei lavoratori e della presenza di elementi di tensione con l'azienda che una forma di lotta per colpire una controparte riottosa ad accettare le istanze dei lavoratori e del sindacato.

6. Alcune osservazioni conclusive

Non appare prudente trarre conclusioni generali sul funzionamento della contrattazione aziendale a livello nazionale, nel periodo considerato, sulla base di dati riferiti a una specifica area territoriale. Tuttavia, l'importanza della struttura produttiva della provincia di Torino, la solidità della sua tradizione sindacale e contrattuale, la rilevanza delle politiche sindacali delle associazioni datoriali locali, ci inducono a ritenere che alcuni risultati dell'indagine possano costituire ipotesi interpretative di carattere più generale. I limiti del campione suggeriscono di sottoporre tali ipotesi a verifiche empiriche più ampie e solide.

Innanzitutto, occorre osservare un duplice mutamento nei processi aziendali di innovazione tecnologica e organizzativa tra le imprese private della provincia di Torino. In primo luogo, tra la metà degli anni novanta e

la seconda metà del primo decennio del Duemila la spinta innovativa si è indebolita in generale, sia nel campo tecnologico sia in quello dell'organizzazione del lavoro e della produzione, concentrandosi soprattutto nelle imprese medio-grandi e grandi. È come se tra le imprese, soprattutto di piccola e media taglia, si fosse allentata la propensione a giocare sull'arena della competitività manovrando sui fattori hard dell'innovazione di prodotto e di processo, e avesse progressivamente preso quota l'idea che la competitività si gioca principalmente sulla qualità del prodotto e sul miglioramento della relazione tra produzione e mercato, intesa come appropriata capacità di risposta alla variabilità del mercato e come livello di servizio ai clienti, cioè più sui fattori ormai considerati «obbligatori» della concorrenza che su quelli distintivi. In secondo luogo, l'innovazione organizzativa negli anni novanta punta prevalentemente a introdurre elementi di flessibilità funzionale nel quadro di uno schema organizzativo ancora diffusamente di stampo fordista, sebbene registri anche una significativa presenza di pratiche razionalizzatrici di ispirazione post-taylorista. Oltre un decennio dopo, l'innovazione sembra aver imboccato con maggior convinzione il sentiero delle misure di orientamento post-fordista, ma in una versione nella quale la spinta a una maggiore prescrittività del lavoro e formalizzazione delle procedure si combina con una concezione dei singoli lavoratori, più che dei gruppi di lavoro, come punti di assorbimento di incertezza produttiva. La strada non sembra essere tanto quella del decentramento della regolazione produttiva e dei processi di miglioramento attraverso misure di *empowerment* a singoli e a gruppi, sostenuti da congruenti processi di riallineamento e sviluppo delle competenze professionali, quanto quella di rendere più «liquida» la forza lavoro in chiave di flessibilità funzionale e di flessibilità temporale. Il che non può che generare nelle imprese un sovraccarico di domanda sull'utilizzo del potenziale di produttività del lavoro per supplire al rallentamento di innovazioni più radicali sul versante delle tecnologie e dell'organizzazione della produzione, mettendo inevitabilmente in tensione il sistema di regolazione contrattuale delle variabili lavorative da cui dipendono l'efficienza e la qualità della prestazione di lavoro. Poiché, come abbiamo notato in precedenza, si è assistito a una corrosione della capacità del sindacato di regolare per via negoziale gli aspetti che influenzano la qualità e l'intensità della prestazione di lavoro, in senso sia statico sia dinamico, il comportamento sindacale rischia di oscillare, di fronte alle forti pressioni aziendali sull'efficienza del fattore lavoro, tra una *concession bargaining* e una

difesa conservativa delle regole di tutela esistenti, con le prevedibili tensioni che ne derivano, e che ne sono già derivate (Regalia, Galetto, Tajani, 2010), sull'unità d'azione dei sindacati e delle rappresentanze sindacali e sul consenso intorno alle intese stipulate.

Sul piano del sistema delle relazioni industriali, occorre osservare che non si sono realizzate, almeno nella realtà territoriale considerata, tre importanti promesse dell'accordo del 23 luglio 1993: una significativa estensione della contrattazione aziendale; una distribuzione consistente di aumenti salariali contrattati a livello aziendale, che nei firmatari di quell'intesa doveva essere correlata al raffreddamento della dinamica salariale veicolata da una contrattazione nazionale di categoria sottoposta ai vincoli della politica dei redditi; un rafforzamento del legame tra contrattazione salariale e contrattazione della prestazione di lavoro. In provincia di Torino nell'arco di 14 anni (dal 1993 al 2007), la quota di imprese, dotate di una rappresentanza sindacale, nelle quali sono stati stipulati accordi sindacali non è sostanzialmente cambiata: è leggermente declinata nel settore industriale, è significativamente aumentata nel terziario a un livello prossimo a quello dell'industria. La dimensione aziendale si conferma, senza significative variazioni, come la variabile discriminante nella diffusione della contrattazione: la stipula di accordi è un fenomeno pressoché inesistente nelle imprese al di sotto dei 50 addetti, è debole nella fascia tra 50 e 99 dipendenti, prende quota solo al di sopra dei 100 dipendenti, diventa universalmente presente nelle grandi imprese. Si tratta di un quadro congruente con quello tracciato dalle indagini condotte dalla Banca d'Italia tra il 1995 e il 2002 sullo stato delle imprese industriali (Casadio, 1999; Casadio, D'Aurizio, 2001; Casadio, Lamelas, Rodano, 2005) e dall'Istat (1999) nel 1997, in riferimento al biennio 1995-1996. In sostanza, il sistema di relazioni industriali del territorio torinese continua a essere percorso, anche nel quadro dell'accordo interconfederale del luglio 1993, da un dualismo dimensionale: sopra i 100 dipendenti le possibilità di sviluppo di un'attività contrattuale sono consistenti, al di sotto sono assai ridotte. La tendenza al *downsizing* delle imprese, caratteristico dei processi di razionalizzazione delle aziende negli anni in questione, ha acuito tale dualismo. Pertanto, sembra ragionevole supporre che la possibilità di ridurre questa divaricazione strutturale del sistema di relazioni sindacali aziendali e di estendere la contrattazione decentrata richieda adeguate politiche di sostegno in questa direzione, ma soprattutto un diverso intreccio tra contrattazione aziendale e contrattazione territoriale.

La seconda promessa non mantenuta deriva dal fatto che la contrattazione aziendale, come risulta anche in altre ricerche (Checchi, 2002; Casadio, Lamelas, Rodano, 2005; Cgil Osservatorio Contrattazione, 2006; Casadio, 2008; Cnel, 2009; Isae, 2009), ha innescato una modesta dinamica salariale: si sono diffusi istituti di salario variabile in sostituzione dei tradizionali aumenti in cifra fissa, ma l'entità degli aumenti salariali risulta mediamente molto contenuta. La consistenza degli incrementi retributivi risulta correlata positivamente non solo a una maggiore *ability to pay* dell'impresa, legata alle buone condizioni di redditività, ma anche alla sua propensione innovativa, e tra queste ultime due variabili è rintracciabile un rapporto biunivoco. Sicuramente l'aumento contenuto della produttività media delle imprese italiane nella seconda metà degli anni novanta, che ha interessato anche la provincia torinese, e il suo andamento addirittura declinante dall'inizio degli anni Duemila, hanno avuto un effetto depressivo sulla contrattazione salariale aziendale; tuttavia lo schema «binario» secondo il quale la contrattazione nazionale di categoria avrebbe dovuto difendere il potere di acquisto dei salari e contenere le spinte inflattive, mentre la contrattazione decentrata avrebbe dovuto consentire un aumento reale dei salari redistribuendo gli incrementi della produttività, non ha funzionato secondo le previsioni. La dinamica salariale legata ai contratti nazionali di lavoro ha effettivamente concorso a ridurre e governare l'andamento dell'inflazione, difendendo il potere di acquisto dei salari, seppur in misura non completa, invece la dinamica salariale legata alla contrattazione decentrata è stata assai debole. La situazione di incertezza sull'efficienza redistributiva dei premi di risultato può aver influenzato le forme della contrattazione salariale aziendale. Infatti, i numerosi testimoni privilegiati (dirigenti sindacali e Rsu, nonché responsabili aziendali del personale) interpellati nella seconda indagine hanno evidenziato, con un'analisi sostanzialmente convergente, come nella struttura dei premi di risultato e nei loro algoritmi siano spesso incorporati non solo elementi di «rigidità nascosta» più ampi di quelli formalmente previsti dagli accordi, ma anche valori di riferimento degli indicatori e «procedure di verifica» che costituiscono nei fatti clausole implicite di salvaguardia degli aumenti salariali. Inoltre, i premi in cifra fissa continuano a essere significativamente presenti nelle imprese di dimensioni minori.

Vi sono due possibili ordini di ragioni alla base di questa «torsione garantista» dei premi di risultato. Innanzi tutto, sembra esservi una diffusa avversione al rischio tra i lavoratori in assenza di un adeguato sistema di controlli

sindacali sulle determinanti della variabilità del salario. In sostanza, la configurazione reale dei premi di risultato sembra suggerire l'ipotesi che l'introduzione di una più marcata variabilità salariale richieda, per essere giudicata proceduralmente equa (Neri, 1994; Terpstra, Honoree, 2003) dai lavoratori, un legame più stretto tra la prestazione di lavoro e l'andamento degli indicatori e un maggior controllo dei lavoratori sui fattori di mediazione (in primis, gli elementi del contesto tecnologico-organizzativo e la dotazione di competenze) che collegano lo sforzo lavorativo ai risultati produttivi. In secondo luogo, vi può essere un'avversione al rischio tra le imprese di condividere con i sindacati e i lavoratori il potere di controllo, alle volte anche nella semplice forma di trasparente e dettagliata informazione, su alcune variabili aziendali da cui dipende il premio di risultato. Non sembra essere confermata dai dati a disposizione la tesi secondo la quale a premi più variabili e incerti corrisponderebbero incrementi retributivi maggiori, proprio perché essi pagherebbero il maggiore rischio per il lavoratore (Ichino, 2005). Infatti, gli incrementi retributivi contrattati sono correlati positivamente non già al grado di variabilità del premio quanto alla dimensione dell'impresa, al suo stato di salute economico-finanziario, alla propensione innovativa.

La terza promessa non mantenuta riguarda la debolezza del legame tra la contrattazione salariale e le condizioni di uso della forza lavoro e, più in particolare, la prestazione di lavoro. La diffusione dei premi di risultato avrebbe dovuto favorire la contrattazione di alcune variabili da cui dipendono i risultati produttivi: l'organizzazione del lavoro, l'innovazione delle tecnologie di processo, la mobilità professionale, la formazione, i riconoscimenti professionali, le misure di razionalizzazione della produzione, i carichi di lavoro. In realtà, la struttura dei premi di risultato non è stata tale da favorire l'affermarsi di questo legame, a causa sia del carattere prevalentemente macro di molti indicatori aziendali utilizzati sia della frequente adozione di legami di tipo lasco tra prestazione e obiettivi. Anzi, nel periodo considerato, sui temi della prestazione e dello sviluppo professionale si è registrato un indebolimento dell'azione contrattuale del sindacato. In conclusione, l'istituto del premio di risultato non sembra essere stato utilizzato come un ingrediente di un'attiva politica di orientamento dei comportamenti organizzativi dei lavoratori, correlata alle strategie di razionalizzazione dell'impresa e all'affermazione dei fattori qualitativi di competitività, bensì come strumento di governo del costo del lavoro, di redistribuzione del rischio di impresa e di diffusione tra i lavoratori di una generica cultura di corresponsabilizzazione dei ri-

sultati d'impresa. Il potenziale di innovazione delle politiche retributive contrattate, sia sul versante delle imprese sia su quello delle possibilità di controllo del sindacato e dei lavoratori sulle condizioni della prestazione di lavoro, risulta assai poco attivato dalla contrattazione aziendale.

L'accordo del luglio 1993 ha però mantenuto, almeno in parte, alcune promesse. Una è stata l'estensione e il rafforzamento delle Rappresentanze sindacali unitarie (Rsu), diventata la forma dominante di presenza del sindacato nei luoghi di lavoro dell'area geografica considerata. Essa ha conquistato terreno anche in quei settori, come il commercio e il terziario privato, nei quali, ancora a metà degli anni novanta, erano molto diffuse le Rappresentanze sindacali aziendali (Rsa), emanazione delle organizzazioni sindacali. Le ragioni sono di ordine generale e sono state concordemente individuate in tre elementi: l'essere una forma di rappresentanza a canale unico, legittimata dall'elevata partecipazione dei lavoratori alla loro elezione e dal loro riconoscimento come terminali organizzativi delle associazioni sindacali nei luoghi di lavoro; il carattere formalmente unitario della rappresentanza; il possesso del potere di contrattare in azienda e non solo del potere di controllo dell'applicazione degli accordi. Le Rsu sembrano essere riuscite a svolgere in modo dinamico sia la funzione di articolazione dei diversi interessi presenti tra i lavoratori sia la funzione di selezione e aggregazione di tali interessi. In sostanza, hanno dimostrato di possedere un rendimento politico-organizzativo superiore a quello delle Rsa, costituendo la risorsa organizzativa forse più preziosa per il sindacato.

Tuttavia la rappresentanza sindacale, in base ai dati raccolti, soffre di un deficit di inclusività, cioè di capacità di rappresentare tutti gli strati di lavoratori: gli operai come gli impiegati e i professionals, gli uomini come le donne, i giovani come gli anziani, gli italiani come gli immigrati stranieri. Si tratta di un vecchio problema non risolto, che si è protratto nel tempo: i dati dell'indagine del 2005-2007 mostrano come gli impiegati siano generalmente sottorappresentati, salvo nei casi in cui essi costituiscano la maggioranza assoluta delle maestranze di un'impresa, così come le donne. Un problema nuovo è costituito dalla sostanziale assenza nell'organismo sindacale di rappresentanti dei lavoratori precari o a «tempo determinato». Poiché questa fascia di lavoratori è diventata in molte imprese una componente fisiologica della struttura della forza lavoro, anzi un tratto costitutivo delle «imprese duali» (formate da un nucleo di lavoratori stabili e un contorno di lavoratori «contingenti») (Barker, Christensen, a cura di, 1998; Kalleberg, 2000), il

problema di trovare una soluzione alla rappresentanza di questi lavoratori costituisce una sfida, sinora non adeguatamente raccolta, nel quadro di un possibile processo di ridefinizione delle Rappresentanze sindacali unitarie. Questa relativamente nuova esclusione si intreccia con quelle tradizionali, secondo incroci variabili, dando luogo a possibili effetti cumulativi, il più classico dei quali è quello derivante dalla sovrapposizione della condizione di lavoratore giovane con quella di lavoratore precario. Un altro problema non trascurabile è rappresentato dalla presenza di una minoranza abbastanza estesa di Rsu/Rsa, intorno al 20-25 per cento, la cui vitalità e capacità di iniziativa appare piuttosto limitata. Si tratta di un'area su cui meriterebbe approfondire l'analisi delle cause di tale debolezza organizzativa, anche sulla scorta di alcune recenti ricerche sui «delegati» (Braga, Carrieri, 2001, 2007).

Un'altra promessa mantenuta è il consolidamento effettivo dell'articolazione su due livelli della struttura contrattuale, seppur con crescenti tensioni tra i livelli stessi. È noto che le imprese, prima ancora che le loro associazioni datoriali, hanno spesso ritenuto «eccessiva» e «anomala» la presenza di due livelli di contrattazione, seppur governata dal criterio *ne bis in idem*. Se il processo di istituzionalizzazione della struttura contrattuale italiana, avviato dal più volte richiamato accordo del 1993, non ha avuto in generale effetti significativi sull'ampliamento dell'estensione della contrattazione aziendale e sull'aumento delle quote di salario aziendale contrattato, appare invece sostenibile che esso abbia consentito una «tenuta» di tale contrattazione, in un periodo contrassegnato da un indebolimento dell'azione sindacale, e una tendenziale omogeneizzazione dell'attività contrattuale tra il settore industriale e quello del terziario (a parità di dimensione aziendale). Si tratta di una conseguenza parzialmente inattesa di quell'accordo perché, se era opinione diffusa che un crescente grado di istituzionalizzazione del sistema di relazioni industriali avrebbe portato a una sua stabilizzazione e un suo assestamento (Alacevich, 1996), non era stata prevista (né probabilmente poteva esserlo) la sua capacità di proteggere e filtrare le spinte destabilizzanti e potentemente corrosive del potere sindacale, rappresentate dai processi di globalizzazione e di delocalizzazione delle attività produttive.

A sostegno di questa ipotesi interpretativa si può utilizzare lo schema analitico sulle «risorse di potere» del sindacato, sviluppato da Wright (2000) e recentemente riproposto nell'ambito del dibattito promosso dalla Fondazione Hans Boeckler sul futuro del sindacato tedesco (Bispinck, Dribbusch, Schulten, 2010; Bispinck, Schulten, 2010). A partire dalla definizione che il

potere è la capacità di individui od organizzazioni di realizzare interessi di classe, e dalla considerazione che, nell'ambito delle relazioni tra lavoratori e capitalisti, ciò implica che la capacità dei lavoratori di realizzare i loro interessi di classe dipenda in parte dalla loro capacità di contenere il potere dei capitalisti, Wright individua due forme di potere del sindacato: il *potere associativo* e il *potere strutturale*. La prima forma di potere deriva dalla presenza di organizzazioni collettive dei lavoratori e ciò include ovviamente i sindacati e i partiti politici, ma anche altre forme di organizzazione collettiva come le rappresentanze sindacali aziendali, le forme istituzionali di rappresentanza dei lavoratori in schemi di codeterminazione e, alle volte e in determinate circostanze, le organizzazioni di comunità. La seconda forma di potere, che può essere non co-variante con il potere associativo, dipende semplicemente dalla collocazione dei lavoratori nel sistema economico. Si tratta del potere dei lavoratori, intesi come individui, che discende direttamente da mercati del lavoro rigidi o dalla collocazione strategica di uno specifico gruppo di lavoratori all'interno di un settore industriale chiave. Queste due varianti del potere strutturale sono evidenziate da Silver (2003) come «*potere di contrattazione legato al mercato*» e «*potere contrattuale legato ai luoghi di lavoro*». Il primo sotto-tipo di potere strutturale può dipendere da numerose variabili: possesso di capacità professionale rare e richieste nel mercato del lavoro, presenza di bassi tassi di disoccupazione, possibilità dei lavoratori di uscire dal mercato del lavoro e vivere per un certo tempo contando su fonti di reddito non salariali. Anche il potere legato al luogo di lavoro dipende da più fattori: dal livello e tipo di integrazione tra le parti di un processo produttivo; dalle interdipendenze tra output e input tra processi produttivi diversi, e tra questi e il mercato dei prodotti e servizi finali; dalla collocazione del lavoratore nel processo produttivo.

A queste due forme di potere del sindacato se ne può accostare una terza: il *potere istituzionale* (Dorre, 2008, pp. 2-3). La sua caratteristica peculiare è dovuta al fatto che le istituzioni stabiliscono un compromesso sociale e determinati rapporti di forza nel breve periodo che restano relativamente stabili al variare della congiuntura economica. Questo tipo di potere dei lavoratori è incorporato in istituzioni sociali e si riflette in leggi e diritti stabiliti per via normativa. Una forma tipica di potere istituzionale del sindacato, così come delle associazioni datoriali, è la «*delega di funzioni pubbliche alle associazioni di interessi*» (Regini, 2000, pag. 161), oppure il riconoscimento per legge o per via pattizia della rappresentanza sindacale e dei suoi poteri nei

luoghi di lavoro. L'istituzionalizzazione delle relazioni industriali suggerisce ai sindacati l'adozione di strategie che appaiono incisive anche quando i rapporti di forza a livello sociale sono sfavorevolmente cambiati, e può consentire ai sindacati di compensare un deficit di rappresentanza e di capacità di intervento diretto nel mercato del lavoro e nei luoghi di lavoro. Ad esempio, l'istituzionalizzazione delle forme della rappresentanza sindacale in azienda e la presenza di politiche pubbliche di incentivazione della contrattazione decentrata possono contrastare l'affievolimento delle tutele nel mercato del lavoro realizzato per via legislativa.

I rapporti tra le forme di potere possono essere problematici. Un forte potere istituzionale può compensare, almeno in parte, il declino del potere strutturale e del potere organizzativo; tuttavia, una duratura perdita di potere in queste due ultime sfere avrà, in tempi medio-lunghi, un effetto negativo sul potere istituzionale. Un debole potere associativo può essere compensato da un robusto potere strutturale, viceversa un potere associativo forte può supplire alla debolezza del potere strutturale dei lavoratori. Un indebolimento del potere strutturale di mercato si riflette negativamente sul potere strutturale nei processi di produzione. Nel periodo considerato dal nostro studio si è assistito a un'erosione del potere di regolazione del sindacato nella sfera del potere associativo, ma soprattutto in quella del potere strutturale. Il potere associativo del sindacato ha subito un progressivo indebolimento, seppur limitato, in ragione dell'affievolimento della capacità di mobilitazione collettiva e della contrazione dei tassi di sindacalizzazione, in particolare tra i giovani lavoratori e nelle imprese manifatturiere (Feltrin, 2010). Tale contrazione, tuttavia, si è sostanzialmente arrestata nei primi anni del nuovo decennio. Nel contenere l'indebolimento del potere associativo del sindacato c'è stata la buona tenuta della partecipazione dei lavoratori alle elezioni delle rappresentanze sindacali aziendali. Invece, sul fronte del potere strutturale del sindacato, i cambiamenti sono stati importanti e di segno prevalentemente negativo.

Il potere strutturale dei lavoratori e del sindacato nel mercato del lavoro e nel processo di produzione sono stati minati da due grandi processi: la globalizzazione, inserendo in un mercato «unico» merci e servizi prodotti in sistemi economico-sociali differenti, ha messo in comunicazione anche i rispettivi mercati del lavoro, sviluppando su scala mondiale un «esercito industriale di riserva» che preme sui mercati del lavoro «tutelati» dei paesi sviluppati; in secondo luogo, le politiche di esternalizzazione e di delocalizzazione

produttiva, legate alla crescente mobilità del capitale, hanno notevolmente minato la capacità dei lavoratori e del sindacato di controllare l'organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. Si è generato così un possibile circolo vizioso (Silver, 2003); l'indebolimento del potere strutturale nel mercato del lavoro e nei luoghi di produzione ha corrosato il potere associativo del sindacato, e viceversa. Ciò introduce un processo di strisciante delegittimazione dei sindacati sempre più in difficoltà nell'ottenere tutele, protezioni e vantaggi per i lavoratori.

Il potere istituzionale del sindacato, invece, sembra aver agito in controtendenza, permettendo al sindacato di difendere, almeno in parte, la «trincea» della contrattazione aziendale. Ciò è avvenuto in ragione di tre fattori. L'accordo del 23 luglio 1993, formalizzando i poteri delle rappresentanza sindacale, le procedure della sua elezione, i criteri della sua composizione, il legame con i diritti sindacali previsti dallo Statuto dei lavoratori, ha favorito l'organizzazione sindacale nei luoghi di lavoro nel mantenersi vitale, capace di iniziativa, legittimata dai lavoratori e riconosciuta dalle direzioni aziendali come agente contrattuale, anche in situazioni di debolezza sindacale o in cui il rapporto tra sindacati e lavoratori era percorso da tensioni. Inoltre, formalizzando il principio di specializzazione funzionale dei livelli contrattuali e assegnando alla contrattazione decentrata la funzione di contrattare gli aumenti retributivi legati alle performance dell'impresa, ha legittimato il sindacato come soggetto portatore di richieste salariali, ha ridotto le resistenze dei datori di lavoro nell'accogliere tali richieste in quanto queste si presentavano, almeno in parte, come una forma di redistribuzione ai lavoratori dei rischi d'impresa e come veicolo di una concezione comunitaria degli interessi aziendali («siamo tutti sulla stessa barca»). Infine, la previsione contenuta nell'accordo in questione di alleggerire il peso fiscale e gli oneri previdenziali, successivamente recepita in appositi provvedimenti legislativi, ha sostenuto l'azione contrattuale decentrata anche in momenti congiunturali difficili o meno favorevoli. Il potere istituzionale del sindacato è stato, dunque, una risorsa per mantenere una capacità di iniziativa nella contrattazione aziendale in un periodo di erosione del potere associativo e, soprattutto, del potere strutturale. Si tratta di una situazione potenzialmente instabile, perché il protrarsi dell'indebolimento di queste due forme di potere sindacale non può che riverberarsi negativamente sul potere istituzionale. Nel contempo, poiché il potere istituzionale del sindacato rappresenta nel contesto attuale una risorsa chiave per la tenuta del potere contrattuale in azienda, è facile preve-

dere che esso diventerà il bersaglio privilegiato delle tendenze anti-union presenti nel sistema delle imprese e nel sistema politico italiano.

Una terza promessa mantenuta è la progressiva e significativa convergenza della dinamica della contrattazione nel terziario privato con quella dell'industria, al netto della diversa incidenza al riguardo della variabile dimensionale nei due settori. Vi possono essere tre ragioni alla base di questa tendenza: i Ccnl, prevedendo un esplicito rinvio alla contrattazione decentrata per l'erogazione di aumenti retributivi legati ai risultati aziendali, hanno legittimato le iniziative contrattuali delle rappresentanze sindacali aziendali e, quindi, favorito la fisiologia rivendicativa, almeno nel campo delle retribuzioni, in imprese che nel passato, a differenza di quanto accadeva nell'industria, non erano state toccate dalla contrattazione; la diffusione delle Rsu nei luoghi di lavoro in sostituzione delle Rsa, nominate dalle organizzazioni sindacali, ha consentito l'affermazione di una forma di rappresentanza sindacale più efficiente sul piano dell'azione contrattuale, quindi più capace di iniziativa; i processi di terziarizzazione degli ultimi due decenni hanno spostato attività interne alle imprese manifatturiere verso il settore terziario (si pensi alla crescita della vasta area dei «servizi alle imprese»), trasferendone, almeno in parte, anche le relative prassi contrattuali.

Non vi sono stati consistenti cambiamenti nella frequenza dei temi della contrattazione aziendale, salvo (come si è già osservato) la forte diffusione di istituti di salario variabile. I temi più ricorrenti della contrattazione aziendale formale sono quelli classici del salario (trattato sotto diversi aspetti) e dell'orario di lavoro (soprattutto in chiave di flessibilità temporale), seguiti dall'occupazione. A una certa distanza compaiono i temi dell'ambiente di lavoro, dei diritti sindacali e dell'applicazione dell'inquadramento professionale. Risultano debolmente presenti i temi che riguardano la regolazione della prestazione di lavoro: intensità del lavoro, ritmi, pause, organizzazione del lavoro, mobilità tra postazioni di lavoro, formazione professionale, carriera. Questo accadeva nel 1993-1995, questo accade – con poche varianti – nel 2005-2007. L'azione rivendicativa del sindacato sembra essersi rinserrata nella cittadella dei temi di base della regolazione delle relazioni di lavoro. Sotto il profilo dei contenuti contrattuali, nella fase di vigenza dell'accordo del 1993, non vi sono stati cambiamenti veramente importanti, vi è stata piuttosto una sostanziale tenuta della varietà dell'azione di regolazione della contrattazione collettiva del rapporto di lavoro e sulle condizioni di uso della forza lavoro. Pur tuttavia, un cambiamento non trascurabile sembra essersi realizza-

to: un'ulteriore erosione del già modesto potere sindacale di regolazione della prestazione di lavoro. Il sindacato sembra in grado di contrattare con una certa efficacia aspetti importanti delle condizioni generali dello scambio tra domanda e offerta di lavoro nel mercato del lavoro: il salario, l'orario e la tutela del posto di lavoro dei già occupati, sebbene sia assai meno incisiva l'azione di tutela dei lavoratori precari, date anche le condizioni avverse generate dalla recente disciplina legislativa del mercato del lavoro. L'incisività della sua azione sembra essere ulteriormente declinata nel regolare le condizioni di uso della forza lavoro. Contratta le specifiche condizioni di cessione della forza lavoro, in relazione ai contesti aziendali, ma non tanto il modo con cui la forza lavoro viene concretamente impiegata nei processi lavorativi, salvo che nel campo degli orari di lavoro.

Un aspetto interessante delle dinamiche della contrattazione è rappresentato dall'esistenza di una chiara correlazione tra l'innovazione aziendale e la frequenza degli accordi e la varietà dei contenuti contrattuali. La contrattazione del sindacato appare, infatti, più frequente e più varia nelle aziende dove la propensione innovativa in campo tecnologico e organizzativo è più accentuata. Anzi, quanto più l'innovazione ha carattere sistemico, cioè combina simultaneamente innovazioni nei campi tecnologico, organizzativo e produttivo, tanto più la contrattazione è sviluppata e vivace, come si evidenzia anche in altre indagini (Leoni, a cura di, 2008; Albertini, Leoni, a cura di, 2009). Non risulta, in sostanza, confermata l'ipotesi che la contrattazione collettiva sia un vincolo per i processi innovativi delle aziende, mentre sembra corroborata l'ipotesi che essa possa costituire un importante ingrediente dei processi di innovazione a sostegno della competitività delle imprese, proprio perché aumenta la prevedibilità e la calcolabilità di tali processi e, quindi, la loro razionalità in senso weberiano. Per tentare di spiegare le cause di questa correlazione possiamo utilizzare il modello d'analisi di Flanders e Fox (Clegg, Flanders, Fox, 1980) dei sistemi di relazioni industriali, come riproposto da Cella (1985). Secondo questa impostazione, l'efficienza e la qualità di un sistema di relazioni industriali dipendono dalla sua capacità di far sì che il livello e l'estensione delle rivendicazioni e del conflitto in uscita, secondo uno schema input-output, siano minori di quelli in entrata, entro un determinato arco di tempo, in ragione delle soluzioni regolative adottate.

Con il trascorrere del tempo e il mutare della situazione si accumulano nuove rivendicazioni e conflitti in entrata, e il ciclo si ripropone. Il conflitto

può essere concepito in senso estensivo, non solo come sciopero, ma anche come fuga dal lavoro, riduzione della propensione cooperativa, disaffezione, apatia. Se il conflitto viene considerato come un elemento di incertezza del sistema sociale aziendale, le relazioni industriali aziendali possono essere ritenute un riduttore di incertezza, in quanto riduttore di conflitto (non eliminatore del conflitto). Le innovazioni tecnologiche, produttive, organizzative e nelle politiche di gestione del personale aumentano il grado di incertezza di un'organizzazione, proprio perché comportano l'abbandono, almeno in parte, di sequenze decisionali programmate di cui sono certi i mezzi utilizzati e le conseguenze. Questa incertezza riguarda anche il fattore lavoro, in particolare il governo delle relazioni di lavoro.

Le politiche del personale possono, allora, essere pensate in relazione a due approcci. Possono considerare le relazioni industriali come un elemento di ulteriore incertezza e imprevedibilità del sistema sociale aziendale, in quanto complicano e perturbano ulteriormente un ambiente già poco decifrabile che può essere, invece, semplificato e reso più certo eliminando o minimizzando l'azione della «variabile contrattazione» e utilizzando il lavoro come materiale altamente «plastico» e adattabile. La conseguenza è l'affermazione di un orientamento manageriale *non-union*. In alternativa, le politiche del personale possono adottare un orientamento *union*, cioè considerare il sistema di relazioni industriali come un riduttore di incertezza: le regole del lavoro definite nella contrattazione collettiva riducono il conflitto in uscita rispetto a quello in entrata, quindi introducono una dose di prevedibilità in uno scenario reso maggiormente imprevedibile dall'innovazione. Nella realtà si rintracciano imprese innovative che adottano sia l'uno sia l'altro approccio. Quel che si riscontra, tuttavia, è che quando l'innovazione è ampia e radicale, investe più dimensione dello spazio sociale dell'impresa, è costituita da un elevato numero di misure tra loro interdipendenti, risulta così elevato il grado di incertezza che si rafforza la propensione delle imprese a pensare le relazioni industriali non come un vincolo o un'ulteriore fonte di perturbazione, ma come un dispositivo sociale per ridurre l'incertezza. L'elevata complessità strutturale dei processi innovativi fa emergere nel comportamento manageriale una preferenza non a sopprimere la «variabile contrattazione», ma a utilizzarla in modo pro-attivo, nel quadro delle strategie d'impresa. Se questa spiegazione appare plausibile, il sindacato può essere considerato anche come un agente di innovazione e la sua presenza nel territorio come un potenziale vantaggio competitivo. Vi è da osservare, tuttavia, che ciò richie-

de di concepire l'azione del sindacato non solo come un'attività di tutela degli interessi del lavoro salariato in termini di distribuzione delle risorse, acquisizioni di poteri di controllo e affermazione di una cittadinanza sociale (od organizzativa) nei luoghi di lavoro, ma anche in termini di attività utili alla soluzione di problemi produttivi (Regini, 2003, 2007), cioè allo sviluppo dell'impresa (anche se, a volte, ciò significa contrastare specifiche politiche manageriali). Il sindacato è nato e si è sviluppato per svolgere la prima funzione: tuttavia, raggiunto un certo livello di influenza e forza, la possibilità di continuare ad assolvere questo ruolo sembra dipendere dalla sua capacità di produrre «beni di sviluppo» per l'impresa e per il territorio in cui essa è inserita o, per usare una vecchia e più astratta espressione, di «sviluppare le forze produttive».

I due tradizionali vincoli dell'azione sindacale, il «*vincolo della rappresentatività della sua base sociale*» e il «*vincolo di compatibilità con il funzionamento del sistema economico [...] a livello micro (delle imprese) come a livello macro*» (Rieser, 1981, p. 162), proprio perché socialmente e storicamente determinati, quindi variabili, richiedono di essere ridefiniti dall'azione sindacale. In particolare, il vincolo della compatibilità può esser assunto non solo nella sua dimensione negativa (come vincolo eteronomo di cui l'iniziativa sindacale deve realisticamente tener conto), ma anche nella sua dimensione positiva, come possibilità di intervento per ampliare i margini di manovra e opportunità dell'iniziativa sindacale. Sia la funzione di tutela sia quella produttiva sono percorse da ambivalenze. Dal punto di vista dell'impresa, la prima funzione può introdurre «vincoli benefici» che costringono la politica manageriale a ricercare vantaggi competitivi sul versante dell'innovazione e della modernizzazione produttiva (Streeck, 1994), anziché lungo la facile strada della compressione del costo del lavoro e dell'uso sfruttatorio della forza lavoro; può, tuttavia, introdurre «vincoli negativi» quando le tutele non sono calibrate sulle esigenze emergenti d'uso innovativo del fattore lavoro e sui tempi richiesti da tali trasformazioni. Dal punto di vista dei lavoratori, la «funzione produttiva» del sindacato può introdurre «vincoli benefici» per spingere le imprese, in mutate condizioni di competitività, a confrontarsi con la concorrenza in una prospettiva di consolidamento, se non di sviluppo, degli assetti produttivi, garantendo così occupazione, salario e buone condizioni di lavoro; può, tuttavia, realizzare «vincoli negativi» quando incorpora prevalentemente (e acriticamente) logiche d'azione manageriali che comprimono le tutele dei lavoratori e traducono impropriamente le esigenze della flessibi-

lità produttiva in mere (e prevalenti) esigenze di flessibilità del lavoro. Per il sindacato confederale si tratta di realizzare un difficile equilibrio, potenzialmente insidiato da una duplice spinta divaricante: da un lato, ad allentare il legame con la sua tradizione solidaristica e ad avvicinarsi a un modello di sindacalismo aziendale che assume i vincoli dell'impresa come orizzonte della propria azione, assegnando alle direzioni aziendali la prerogativa della gestione delle modalità d'uso della forza lavoro nell'organizzazione della produzione; dall'altro lato, a riconfermare un modello di sindacato solidaristico e inclusivo, volto a realizzare una tendenziale eguaglianza dei trattamenti e delle tutele del lavoro, tra i settori e tra le imprese, poco attento, però, alle specificità di regolazione del lavoro e alla velocità degli adattamenti richiesti a livello aziendale (ma forse anche di territorio) dai nuovi concetti di razionalizzazione produttiva.

Bibliografia

- AA.VV. (1996), *La «legge Biagi». Anatomia di una riforma*, Roma, Editori Riuniti.
- Accornero A. (1996), *La piccola impresa e le relazioni industriali*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 72, pp. 635-663.
- Accornero A. (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Accornero A. (2006), *San Precario lavora per noi*, Milano, Rizzoli.
- Alacevich F. (1996), *Le relazioni industriali in Italia. Cultura e strategie*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Albertini S., Leoni R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche del lavoro nelle imprese industriali del nord*, Milano, Franco Angeli.
- Ambrosini M. (1996), *L'impresa della partecipazione. La ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioli D., Delsoldato L., Mazzanti M., Pini P. (2002), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioli D., Delsoldato L., Mazzanti M., Pini P. (2007), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. Seconda indagine sul sistema locale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Baglioni G. (1995), *Democrazia impossibile? Il cammino e i problemi della partecipazione nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Baglioni G. (2001), *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, Il Mulino.

- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Barbieri P., Scherer S. (2005), *Le conseguenze sociali della flessibilizzazione del mercato del lavoro in Italia*, in *Stato e Mercato*, 75, pp. 291-322.
- Barker K., Christensen K. (a cura di) (1998), *Contingent Work. American Employment Relations in Transition*, Ithaca, Labor Relations Press.
- Bispinck R., Dribbusch H., Schulten T. (2010), *German Collective Bargaining in a European Perspective. Continuous Erosion or Re-Stabilisation of Multi-Employer Agreements?*, Dusseldorf, Hans Bockler Stiftung.
- Bispinck R., Schulten T. (2010), *Che c'è di nuovo nel sistema tedesco di contrattazione collettiva*, in *Nuovi Lavori Newsletter*, 54.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Bologna, Il Mulino.
- Bordogna L. (1997), *Un decennio di contrattazione aziendale nell'industria. Tendenze quantitative (1984-1994)*, in Bellardi L., Bordogna L. (a cura di), *Relazioni industriali e contrattazione aziendale. Continuità e riforma nell'esperienza italiana recente*, Milano, Franco Angeli.
- Bordogna L., Pedersini R. (2001), *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese*, in *Giornale del Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 90, pp. 209-232.
- Braga A., Carrieri M. (2001), *Delegati a Milano. Il «capitale sociale» del sindacato nel cuore padano*, Roma, Donzelli.
- Braga A., Carrieri M. (2007), *Sindacati e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di) (2001), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Milano, Franco Angeli.
- Carrieri M. (2008), *La necessaria immersione nel post-fordismo dei sindacati contemporanei*, in *Economia & Lavoro*, 3, pp. 69-81.
- Casadio P. (1999), *Diffusione dei premi di risultato e differenziali retributivi territoriali nell'industria*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 1, pp. 57-81.
- Casadio P., D'Aurizio L. (2001), *Flessibilità oraria, occupazionale e retributiva nell'industria italiana: complementi o sostituti*, in *Economia & Lavoro*, 3, pp. 71-91.
- Casadio P., Lamelas M., Rodano G. (2005), *Cambiamento istituzionale, salari e flessibilità: l'esperienza della concertazione in Italia*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2, pp. 185-214.
- Casadio P. (2008), *Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: informazioni dall'indagine della Banca d'Italia*, paper per il Convegno annuale dell'Aiel, mimeo.

- Cella G.P. (1985), *Trasformazioni sociali e nuove forme di regolazione nelle relazioni di lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, 24, pp. 21-26.
- Cella G.P. (2000), *Relazioni industriali e partecipazione: quale destino?*, in *L'impresa Plurale. Quaderni della Partecipazione*, 6, pp. 31-45.
- Cella G.P., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino.
- Cerruti G.C., Di Monaco R., Regalia I. (1997), *Relazioni industriali in Provincia di Torino. Aspetti comparativi tra Milano Torino e problemi di regolazione dei rapporti sociali aziendali nel sistema economico locale*, Torino, Ires Lucia Morosini, mimeo.
- Cgil Osservatorio Contrattazione (2006), *Redditi, retribuzione di 2° livello, con approfondimenti sull'industria*, Roma, in www.cgil.it.
- Cerruti G.C., Leonardi S., Lugli L., Roccati D., Spolti V. (2009), *Innovazione e relazioni industriali nelle imprese del Piemonte. La regolazione collettiva dei rapporti di lavoro tra competitività ed equità nel post-fordismo*, Torino, Ires Lucia Morosini, mimeo.
- Checchi D. (2002), *La contrattazione decentrata in Lombardia: gli accordi di salario variabile*, in Checchi D., Perulli P., Regalia I., Regini M., Reyneri E. (a cura di), *Lavoro e sindacato in Lombardia*, Milano, Franco Angeli.
- Clegg H., Flanders A., Fox A. (1980), *La contesa industriale: contrattazione, conflitto, potere nella Scuola di Oxford*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Cnel (2009), *Le relazioni sindacali in Italia e in Europa. Retribuzione e costo del lavoro. Rapporto 2006-2007*, Roma, Cnel.
- Cristini A., Bazzana E., Leoni R. (2005), *Il salario tra premio di risultato e nuove pratiche di gestione delle risorse umane. Gli effetti dell'accordo di luglio '93*, in *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 2.
- Dorre K. (2008), *The Strategic Choice of Trade Unions. Renewal by Way of Organizing?*, Berlino, Wzb, mimeo.
- Durand J-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Parigi, Seuil.
- Feltrin P. (2010), *La sindacalizzazione nel 2010*, in Mascini M. (a cura di), *L'annuario del lavoro*, Roma, Il Diario del Lavoro.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Hoffmann J. (2008), *I rapporti di lavoro europei e i sindacati fra modernizzazione della società e «globalizzazione»*, in *Economia & Lavoro*, 3, pp. 39-46.
- Ichino P. (2005), *A che cosa serve il sindacato? Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Mondadori.

- Ipl-Afi (2004), *La contrattazione collettiva nel commercio*, in Giovannacci M.V. (a cura di), *Documentazione*, 26, Bolzano, mimeo.
- Ires Emilia-Romagna (1999), *Secondo rapporto sulla contrattazione in Emilia-Romagna: 1994-1997. Una indagine sull'esperienza della contrattazione aziendale dopo il 23 luglio 1993*, Milano, Franco Angeli.
- Isae (2009), *Rapporto Isae. Le previsioni per l'economia italiana. Ciclo, imprese, lavoro*, Roma, Isae.
- Istat (1999), *La rilevazione sulla flessibilità del mercato del lavoro nel periodo 1995-96*, Roma, Istat.
- Kalleberg A. (2000), *Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary, and Contract Work*, in *Annual Review of Sociology*, 26, pp. 341-365.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Bazzana E., Gaj A. (2004a), *Disegni organizzativi, stili di management e performance d'impresa. Risultati dell'indagine 2003 nelle imprese industriali della provincia di Bergamo*, Rapporto di ricerca, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bergamo.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Bazzana E., Gaj A. (2004b), *Le rappresentanze sindacali d'impresa tra innovazione organizzativa e coinvolgimento dei lavoratori. Quali relazioni industriali? Risultati dell'indagine 2003 nelle imprese industriali della provincia di Bergamo*, Rapporto di ricerca, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bergamo.
- Lizzeri B. (2000), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde, 1996-1998*, in *Ires Papers*, 48.
- Lugli L., Tugnoli S. (a cura di) (2001), *Rapporto sulle relazioni industriali in Emilia Romagna*, Ires Emilia Romagna, mimeo.
- Lugli L., Tugnoli S. (2008), *La contrattazione decentrata in Emilia-Romagna dopo il 1993: un decennio di negoziazione tra moderazione salariale e regolazione sociale*, in *Sociologia del Lavoro*, 109, pp. 196-218.
- Neri M. (1994), *L'equità nelle organizzazioni*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 145, pp. 33-44.
- Pini P. (2000), *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazione organizzativa, risorse umane e relazioni industriali. Un'indagine sulle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia Romagna*, Milano, Franco Angeli.

- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2006), *Dinamiche innovative, conoscenza, performance. Un'indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I. (1997), *Verso l'assestamento delle relazioni industriali in azienda? I risultati di un confronto fra Milano e Torino*, in *Giornale del Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 76, pp. 669-700.
- Regalia I., Ronchi R. (1989), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1988*, in *Ires Papers*, 20.
- Regalia I., Ronchi R. (1990), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1989*, in *Ires Papers*, 24.
- Regalia I., Ronchi R. (1991), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1990*, in *Ires Papers*, 31.
- Regalia I., Ronchi R. (1992), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1991 sulle piccole-medie imprese*, in *Ires Papers*, 34.
- Regalia I., Terragni L. (1994), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1993*, in *Ires Papers*, 36.
- Regalia I., Terragni L. (1997), *La contrattazione e relazioni industriali in Lombardia*, in *Ires Papers*, 43.
- Regalia I., Galetto M., Tajani C. (2010), *Osservazioni sulle relazioni industriali nei casi di contrattazione separata*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1, pp. 19-43.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo. Le risposte europee alla sfida della globalizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e Mercato*, 67.
- Regini M. (2007), *Associazioni degli interessi, regolazione del lavoro e sviluppo economico*, in Regini M. (a cura di), *La sociologia economica contemporanea*, Roma-Bari, Laterza.
- Rieser V. (1981), *I due vincoli dell'azione sindacale*, in *Prospettiva Sindacale*, 40, pp. 162-179.
- Silver B.J. (2008), *Le forze del lavoro. Movimenti operai e globalizzazione dal 1870*, Milano, Bruno Mondadori (ed. orig. 2003).
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma, Carocci.
- Solari L., Zanon A. (2001), *La «quasi» fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy*, Milano, Franco Angeli.

- Streeck W. (1994), *Vincoli benefici: sui limiti economici dell'attore razionale*, in *Stato e Mercato*, 41, pp. 185-213.
- Terpstra D.E., Honoree A.L. (2003), *The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction*, in *Compensation & Benefits Review*, 6, pp. 67-74.
- Terragni L. (1995), *Le relazioni industriali nelle imprese lombarde. La rilevazione del 1994*, in *Ires Papers*, 38.
- Wright E.O. (2000), *Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise*, in *American Journal of Sociology*, 4, pp. 957-1002.