

Contrattazione collettiva, decentramento e gestione della crisi.

L'industria tedesca dopo il 1990

*Reinhard Bispinck, Heiner Dribbusch**

1. Introduzione

La contrattazione collettiva nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche tedesche ha registrato una fase di notevole sviluppo dagli anni novanta. L'articolo esamina questo sviluppo, prendendo in considerazione il decentramento della contrattazione collettiva precedente alla grande recessione del 2008-2010. Un altro tema che verrà trattato è la gestione di questa crisi nell'industria metalmeccanica.

Le industrie metalmeccaniche ed elettriche rappresentano uno dei principali settori economici in Germania¹: nel 2008 esse contribuivano per circa il 12 per cento al Pil nazionale. Sono anche un pilastro fondamentale dell'export tedesco. Secondo l'associazione dei datori di lavoro Gesamtmetall, nel 2010 queste industrie hanno generato esportazioni per un valore di 561,1 miliardi² di euro, pari a circa il 60 per cento del volume totale delle esportazioni tedesche (959,5 miliardi di euro). L'industria metalmeccanica dà lavoro a 3,9 milioni di dipendenti, di cui 800 mila sono donne: il comparto più importante è quello dell'auto, con 780 mila lavoratori. Ogni crisi del settore è seguita con particolare attenzione dall'Ig Metall, il sindacato dei metalmeccanici tedesco, presente in queste imprese. Il settore metalmeccanico, in particolare l'industria automobilistica, è un importante pilastro del sindacalismo tedesco. La contrattazione collettiva in questi settori ha sta-

* Reinhard Bispinck è ricercatore nell'Istituto di ricerche economiche e sociali della Fondazione Hans Boeckler e dirigente dell'Archivio dei contratti collettivi.

Heiner Dribbusch è ricercatore nell'Istituto di ricerche economiche e sociali della Fondazione Hans Boeckler.

¹ Con la definizione «industrie metalmeccaniche ed elettriche» vengono descritti i settori Nace C 24,3-24,5; 25-30; 32; 33. Questa definizione segue la delimitazione utilizzata dal sindacato Ig Metall, l'associazione dei datori di lavoro Gesamtmetall e l'Ufficio federale di statistica (Bundesamt für Statistik, Destatis).

² Un miliardo = mille milioni.

bilito, per molti anni, i parametri di riferimento per la contrattazione collettiva inerente alle condizioni di lavoro.

Con la fine della guerra fredda, agli imprenditori si sono presentati nuovi mercati e opportunità, e la concorrenza internazionale si è intensificata. Sulla scena politica le *policies* economiche e sociali hanno subito una svolta neoliberista verso la deregolamentazione e la liberalizzazione (Dribbusch, Schulten, 2008, pp. 178-198). I lavoratori e i sindacati hanno perso potere contrattuale a seguito della continua crescita della disoccupazione complessiva, salita a livelli senza precedenti. Dalla metà degli anni novanta, la contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico ha subito un consistente processo di decentramento. A esso si è accompagnato uno spostamento dell'asse della contrattazione aziendale verso il taglio dei costi. Le reiterate minacce di ritiro degli investimenti, di trasferimenti e di delocalizzazioni, hanno reso i dipendenti sempre più esposti alle pressioni dei datori di lavoro. Una specifica forma di *concession bargaining* si è sviluppata a livello aziendale, in base all'accettazione dei lavoratori dell'obiettivo delle imprese del taglio dei costi in cambio della rinuncia ai licenziamenti e di limitate garanzie sull'occupazione. Nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche sia l'Ig Metall sia la Gesamtmetall si sono impegnate per mantenere stabili le proprie basi associative. Proprio quando l'Ig Metall aveva iniziato ad accrescere gli sforzi per consolidare il numero dei propri iscritti, le sue principali imprese sono state messe a dura prova dalla crisi del 2008-2009.

La preoccupazione principale del sindacato è diventata allora la ricerca dei modi per evitare il collasso economico delle sue aree di maggiore presidio organizzativo. Il periodo che va dalla seconda parte del 2008 alla fine del 2010 è stato caratterizzato da una sorta di «corporativismo di crisi». A livello aziendale i dipendenti e i loro rappresentanti erano pronti a fare concessioni, così come i datori di lavoro erano interessati a mantenere la propria forza lavoro qualificata. Un'estesa flessibilità dell'orario di lavoro e l'impiego su larga scala dei *working time accounts* (*Arbeitszeitkonten*), contabilizzazione delle ore di lavoro, che erano stati introdotti alla metà degli anni novanta, diedero un contributo decisivo per evitare licenziamenti. Questi accordi furono sostenuti dal governo attraverso il modello, relativamente appetibile, degli orari di lavoro ridotto. È questa combinazione che ha prodotto il «miracolo dei posti di lavoro della Germania». Mentre il sindacato era stato piuttosto efficace nel garantire il nucleo stabile della forza lavoro, esso non è invece riuscito a impedire che i dipendenti interinali e quelli con contratti a tempo determi-

nato perdessero il loro lavoro, in tal modo rendendo il lavoro atipico ancora più attraente per le imprese quando, nel 2010, l'economia riprese.

2. La contrattazione collettiva nell'industria metalmeccanica ed elettrica

La contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico nella Germania occidentale, negli anni novanta, era stata dominata da due temi: il superamento delle conseguenze della crisi economica e occupazionale che aveva avuto inizio nel 1992, e il conflitto – a esse associato – sul futuro del sistema di contrattazione di settore. Dopo l'unificazione tedesca, il problema principale nella Germania orientale fu il trasferimento degli accordi negoziati nella Germania occidentale, l'adattamento dei livelli di retribuzioni e benefit, la convergenza in ambiti come l'orario di lavoro. Nel corso del primo decennio del 2000, le pressioni riguardarono la richiesta di ulteriori passi per spostare il luogo della contrattazione a livello di posto di lavoro. La revisione dei salari, vecchi di decenni, e gli accordi salariali, con l'introduzione di una struttura delle retribuzioni *single-status* a partire dal 2002, ha rappresentato un importante punto di riferimento per la contrattazione collettiva. A questo si unirono altre innovazioni nell'ambito della contrattazione collettiva qualitativa, come la trasformazione delle retribuzioni e il rinvio ad accordi pensionistici basati su fondi aziendali o di altro genere, la formazione e – in seguito alla crisi finanziaria – lo sviluppo di misure basate sul livello aziendale per il mantenimento dei posti di lavoro.

Negli ultimi venti anni, le retribuzioni contrattuali sono notevolmente cresciute in termini reali. Una visione complessiva indica che gli incrementi annualizzati delle retribuzioni negoziate a livello di industria metalmeccanica sono stati generalmente superiori all'aumento dei prezzi – con l'eccezione degli anni di crisi economica acuta (1993-1994, 2001, 2010-2011). Considerato l'intero periodo, le retribuzioni reali contrattuali sono cresciute di circa il 28 per cento, equivalente a un aumento reale dell'1,4 per cento, quindi una crescita reale delle retribuzioni negli anni novanta, con un andamento quasi doppio della percentuale osservata nel decennio successivo.

Tuttavia, quando questi aumenti delle retribuzioni contrattuali sono messi a confronto con la portata *cost neutral* o «marginale» per la distribuzione, che rappresenta la somma degli aumenti dei prezzi e la crescita aggregata della produttività, il quadro cambia considerevolmente. Nella maggior

parte degli anni considerati, gli aumenti concordati non hanno esaurito questa portata. Va tenuto presente, tuttavia, che l'orario di lavoro settimanale è sceso da 37 a 35 ore nella prima metà degli anni novanta, senza perdita di retribuzione, che era equivalente a un aumento effettivo della paga oraria del 5,7 per cento. Una panoramica dettagliata sulle disposizioni relative alle retribuzioni concordate nelle fasi di contrattazione nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche si possono trovare nella Tab. 1.

*Tab. 1 – Aumenti salariali e durata dei contratti collettivi
nell'industria metalmeccanica*

<i>ANNO DI STIPULA</i>	<i>AUMENTO IN %</i>	<i>IN VIGORE DA... FORFAIT E ALTRI PAGAMENTI, SE PREVISTI</i>	<i>DURATA DEGLI ACCORDI (IN MESI)</i>
1990	6.0	DAL 1.4.1990 DUE FORFAIT DI 215 DM PER APRILE E MAGGIO	12
1991	6.7	DAL 1.6.1991 DUE FORFAIT DI 290 DM PER APRILE E MAGGIO	12
1992	5.4	DAL 1.4.1992 AUMENTO DELLA PAGA ANNUA AGGIUNTIVA DEL 5%	21
	3.0	SECONDA FASE DELL'AUMENTO DELLE PAGHE DI LIVELLO DAL 1.4.1993 AUMENTO NELLA PAGA ANNUA AGGIUNTIVA DEL 5%	
1994	2.0	DAL 1.6.1994 DOPO UNA SOSPENSIONE DEGLI AUMENTI PER 5 MESI, TAGLIO DELLE PAGHE AGGIUNTIVE ANNUALI	11
1995	3.4	DAL 1.5.1995 PAGAMENTI FORFETTARI DI 152.50 DM MENSILI DA GENNAIO A APRILE	24
	3.6	AUMENTO DELLE PAGHE DI LIVELLO DAL 1.11.1995	
1997	1.5	DAL 1.4.1997 PAGAMENTO FORFETTARIO DI 200 DM PER IL PERIODO GEN- NAIO-MARZO. RIDUZIONE NEI PAGAMENTI ANNUALI	24
	2.5	SECONDA FASE DELL'AUMENTO DELLE PAGHE DI LIVELLO DAL 1.4.1998	
1999	3.2	DAL 1.3.1999 PAGAMENTO FORFETTARIO DI 350 DM A GENNAIO E FEBBRAIO, PIÙ PAGAMENTO UNA TANTUM DI 1% DEL REDDITO ANNUALE INDIVIDUALE	14
2000	3.0	DAL 1.5.2000 FORFAIT 330 DM PER MARZO E APRILE 2000	24
	2.1	SECONDA FASE DELL'AUMENTO DAL 1.5.2001	

Tab. A1 – segue

ANNO DI STIPULA	AUMENTO IN %	IN VIGORE DA... FORFAIT E ALTRI PAGAMENTI, SE PREVISTI	DURATA DEGLI ACCORDI (IN MESI)
2002	3.1	DAL 1.6.2002 DOPO UNA SOSPENSIONE DEGLI AUMENTI PER DUE MESI, EURO 120 DI PAGAMENTO FORFETTARIO PER MAGGIO, E UN PAGAMENTO AGGIUNTIVO UNA TANTUM COME PARTE DI UNA NUOVA STRUTTURA DELLA PAGA	22
	2.6	DAL 1.6.2003	
2004	1.5	DAL 1.3.2004 DOPO UNA SOSPENSIONE DEGLI AUMENTI PER DUE MESI	26
	2.0	DAL 1.3.2005 PAGAMENTO AGGIUNTIVO UNA TANTUM COME PARTE DI UNA NUOVA STRUTTURA DELLA PAGA	
2006	3.0	DAL 1.6.2006 FORFAIT DI EURO 310 PER MARZO-MAGGIO	13
2007	4.1	DAL 1.6.2007 FORFAIT DI EURO 400 PER APRILE E MAGGIO	19
	1.7	SECONDA FASE DELL'AUMENTO DEL 1.6.2008 PAGAMENTO FORFETTARIO DELLO 0,7% DI UNA MENSILITÀ	
2008	2.1	DAL 1.2.2009 PAGAMENTO FORFETTARIO DI EURO 510 DA NOVEMBRE 2008 A GENNAIO 2009, CON UN PAGAMENTO AGGIUNTIVO UNA TANTUM DI EURO 122	18
2010	2.7	DAL 1.4.2011 FORFAIT DI EURO 320 PER IL PERIODO MAGGIO 2010-MARZO 2011	23

Fonte: Wsi-Tarifarchiv.

2.1. Il dibattito sul futuro della contrattazione collettiva di settore

Datori di lavoro e sindacati nel settore metalmeccanico avevano concezioni largamente divergenti sul futuro dello status e del funzionamento degli accordi di settore. Nel corso degli anni novanta queste differenze hanno dominato l'intera discussione sulla contrattazione collettiva, che si è estesa anche ad altri settori. Le principali preoccupazioni della Gesamtmetall (associazione nazionale dei datori di lavoro) erano di ridurre gli standard concordati e di raggiungere una nuova configurazione di base del sistema di contrattazione collettiva, concretizzata nell'idea di un «modello a piramide», in cui solo un piccolo numero di parametri di base sarebbe stato

oggetto di regolamentazione obbligatoria a livello di settore. Accanto a questo insieme molto ridotto di materie di base contrattate, essi sostenevano che un maggior numero di materie dovesse essere definito a livello aziendale e che, di conseguenza, non dovesse essere definito compiutamente a livello di settore. Un terzo livello sarebbe consistito in raccomandazioni congiunte, concordate ma non vincolanti. Nel novembre 1997, la Gesamtmetall riassunse la propria visione del futuro della contrattazione collettiva nella «Dichiarazione di Francoforte», che conteneva i seguenti punti:

- una «clausola di apertura» (*Öffnungsklausel*), per consentire la deroga a livello di impianto dalle normative definite a livello di settore, allo scopo di mantenere i posti di lavoro;
- un orario di lavoro elastico, con un «corridoio» per definire l'orario settimanale tra le 30 e le 40 ore;
- una parte della retribuzione legata al risultato economico dell'azienda; nuovi strumenti per la risoluzione dei conflitti durante la contrattazione.

L'Ig Metall respinse queste proposte, e nel 1997 cominciò un dibattito su come stabilizzare e sviluppare il sistema degli accordi a livello di settore, in occasione della sua conferenza sulla contrattazione collettiva. Ciò condusse a un'accesa discussione sulla risposta adeguata agli indiscutibili segni di indebolimento negli accordi settoriali nell'industria metalmeccanica. Alcuni esponenti dell'Ig Metall sostenevano l'introduzione di «clausole di avversità» (*hardship clause*), da specificare formalmente nei contratti collettivi, con l'indicazione dei requisiti per l'attivazione di tali disposizioni e delle procedure da seguire. Altri sostenevano che era sufficiente mantenere la prassi precedente, basata su normative più generali contrattate, e con un riferimento ai rispettivi regolamenti fissati nella legge sulla contrattazione collettiva che fornisce il quadro giuridico per gli accordi collettivi. Vi erano anche diverse proposte sul tema dello sviluppo e della riforma strutturale della contrattazione a livello di settore. Venne suggerito un sistema di «moduli» o *building blocks* per mettere a disposizione delle aziende una varietà di opzioni in diversi ambiti della regolamentazione dell'occupazione, da utilizzare in aggiunta alle normative contrattuali esistenti. Un'altra proposta sosteneva accordi aggiuntivi a livello di impianti o di azienda, contenenti disposizioni a misura delle loro caratteristiche, a integrazione degli accordi a livello di settore.

2.2. Clausole di apertura nell'industria metalmeccanica

Nel settore metalmeccanico, durante gli anni novanta, le deroghe dagli accordi settoriali statali si diffusero sempre di più (Haipeter, Lehdorff, 2009, p. 33). Mentre nell'industria metalmeccanica tedesca orientale la presenza di clausole di avversità formalizzate forniva una procedura definita per regolare le deroghe a livello aziendale, nella Germania occidentale gli accordi statali contenevano solo «clausole di ristrutturazione» molto generali, senza criteri applicativi. Ne risultò lo sviluppo di una «zona grigia» di deroghe a livello aziendale, di cui alcuni elementi furono sostenuti da accordi di settore, mentre in altre aree mancava totalmente qualsiasi fondamento formalmente concordato. A causa della scarsa trasparenza e supervisione sindacale centrale su questi sviluppi a livello aziendale, mancava anche – di conseguenza – la conoscenza di dati empirici sulla reale portata di questi scostamenti.

La situazione è cambiata con la stipula dell'«Accordo Pforzheim» del 2004³, che portò alla definizione di regole e procedure comuni per l'adozione di deroghe, nonché di un controllo molto più stretto di questi processi da parte degli uffici centrali del sindacato e dell'associazione dei datori di lavoro. Da allora l'uso di clausole di apertura, e la conclusione di accordi di deroga a livello aziendale, risulta relativamente ben documentato. Dopo l'Accordo Pforzheim vi è stato un aumento costante di deroghe a livello aziendale. Secondo uno studio basato soprattutto su dati dell'Ig Metall, tra il 2004 e il 2007 nell'industria metalmeccanica le parti conclusero 850 accordi di deroga a livello aziendale, il che equivale a circa il 10 per cento di tutte le aziende e a circa il 50 per cento di tutti i dipendenti coperti dagli accordi di settore dell'industria metalmeccanica. In totale, tra il 2004 e il marzo 2010 sono stati stipulati 3.408 accordi di deroga.

³ «Accordo Pforzheim». *Preambolo*: l'obiettivo è di mantenere l'occupazione esistente e di creare nuovi posti di lavoro in Germania. Ciò richiede il mantenimento e il miglioramento della competitività, della capacità di innovazione, e un ambiente favorevole agli investimenti. I titolari della contrattazione collettiva si impegnano a tali obiettivi e al compito di modellare il contesto per una maggiore occupazione in Germania. I titolari della contrattazione collettiva possono, previa consultazione delle parti sul posto di lavoro, concordare misure supplementari o deroghe limitate nel tempo dagli standard minimi contrattati per conseguire un miglioramento duraturo nello sviluppo dell'occupazione: ciò può includere riduzioni dei pagamenti annuali aggiuntivi, il rinvio del godimento di diritti concordati, aumento o riduzione dell'orario di lavoro, con o senza perdita di retribuzione.

Dal momento che gli accordi di deroga hanno di solito una durata temporale limitata, molti saranno già scaduti. Nel marzo 2010, l'Ig Metall ha registrato 1.060 accordi di deroga validi in base alle disposizioni previste dall'Accordo Pforzheim o ad altre clausole di apertura. I temi chiave affrontati dagli accordi di deroga erano le retribuzioni e l'orario di lavoro; tra il 2004 e il 2006 circa due terzi di tutti gli accordi definivano deroghe a livello aziendale su questi due temi.

In cambio delle concessioni dei dipendenti sulle retribuzioni e sull'orario di lavoro, i datori di lavoro di solito avevano da proporre il loro *do ut des*. La materia di gran lunga più importante di tali «contro concessioni» è stata la tutela dell'occupazione, grazie alla quale il datore di lavoro si impegnavano a non effettuare licenziamenti per ragioni economiche per tutta la durata del contratto di deroga. Nel 2006, quattro accordi su cinque contenevano una disposizione sulla garanzia del lavoro. Altre concessioni importanti del datore di lavoro hanno riguardato l'estensione dei diritti di cogestione di lavoratori e sindacati e l'impegno a realizzare nuovi investimenti e a mantenere le attività negli stabilimenti già esistenti. Tra il 2004 e il 2006, una quota crescente di accordi in deroga ha previsto questo genere di impegni dei datori di lavoro in cambio di deroghe dai termini contrattuali.

3. Contrattazione di concessioni: il caso del settore automobilistico

Le reazioni dell'Ig Metall alla ristrutturazione del settore automobilistico si intrecciano con il processo di decentramento fin qui descritto. L'Accordo Pforzheim è stato in parte un tentativo da parte dell'Ig Metall di recuperare un certo controllo regolativo sugli sviluppi che si producevano a livello aziendale, non solo nel settore delle automobili. I Consigli di azienda avevano d'altronde sperimentato la pressione crescente dei datori di lavoro a fare concessioni sulle retribuzioni e sulle condizioni di lavoro, e avevano già stipulato un gran numero di contratti aziendali che comprendevano un ampio spettro di concessioni in cambio di limitate garanzie occupazionali. Quest'ultimo sviluppo assunse grande rilievo in particolare proprio nel settore automobilistico, dove rappresentò una reazione alla profonda ristrutturazione che stava modificando quell'industria dalla metà degli anni ottanta.

3.1. I «Patti per l'occupazione e la competitività» nell'industria dell'auto

Dinanzi all'eccesso di capacità produttiva e alla ristrutturazione del settore automobilistico, i sindacati e i Consigli di azienda tornarono agli approcci che avevano contribuito alla gestione della crisi strutturale dell'acciaio e della cantieristica negli anni settanta e ottanta. In mancanza di alternative, sindacati e Consigli di azienda avevano accettato la necessità dei datori di lavoro di adattarsi a un contesto economico che cambiava, come una necessità intrinseca del capitalismo e un prerequisito per mantenere la competitività (Esser, 1982; Candeias, Röttger, 2009). Ciò che però chiesero fu di essere coinvolti nella gestione della crisi e di trovare soluzioni per evitare licenziamenti. Il risultato fu un processo definito come «taglio di posti di lavoro socialmente accettabile» (*sozialverträglicher Beschäftigungsabbau*), che derivava da accordi realizzati precedentemente nel settore del carbone. I suoi strumenti principali erano stati l'ampio ricorso al prepensionamento, programmi di riqualificazione e collocamento degli addetti in imprese cosiddette di creazione di lavoro. Nell'industria automobilistica, negli anni novanta, sindacati e Consigli di azienda si diedero priorità simili. Considerando l'elevata disoccupazione, evitare i licenziamenti era ancor più una priorità e la *conditio sine qua non* per tutti gli accordi che combinavano misure per tagliare i costi con limitate garanzie sul lavoro. Dal canto loro, i datori di lavoro dovevano invece valutare i costi delle soluzioni unilaterali della crisi rispetto ai vantaggi di un approccio più consensuale.

Nel 1995 l'Ig Metall propose la cosiddetta «Alleanza per il lavoro», con cui offriva riduzioni dei salari in cambio di garanzie sul lavoro. I tentativi nazionali di stabilire tali alleanze tripartite, che furono poi intitolate «Alleanze per l'occupazione, la formazione e la competitività», alla fine, nel 2003, fallirono. Quel titolo, però, fu attribuito a un gran numero di accordi aziendali per la gestione del «processo di necessaria modernizzazione» in modo «socialmente accettabile». In base all'approccio impiegato da Seifert e Massa-Wirth (2005), riconduciamo qualsiasi accordo aziendale che prevede taglio dei costi e garanzie sul lavoro, stipulato dal 1993, sotto la definizione generale di *Patto per l'occupazione e la competitività* (Pec), anche se la maggior parte di questi accordi hanno titoli diversi.

Dal 1993 i Pec si sono diffusi in tutte le più importanti case automobilistiche (Jürgens, Krzywdzinski, 2006). La maggior parte sono stati stipulati tra la direzione e il Consiglio di azienda; alcuni di essi, in particolare dal 2004, hanno richiesto il consenso esplicito e formale del sindacato. Poiché

la riduzione della forza lavoro era uno degli obiettivi dei datori di lavoro, diversi programmi di pensionamento anticipato svolsero un ruolo primario nella gestione dei vari processi di ristrutturazione dopo la metà degli anni novanta (*Ivi*, pp. 44-46). Nel corso del tempo, tuttavia, sorsero due problemi. In primo luogo, il governo, che aveva per un lungo periodo sovvenzionato con efficacia questi strumenti attraverso un adattamento del sistema di sicurezza sociale, così da rendere il pensionamento anticipato particolarmente appetibile per i datori di lavoro e per i dipendenti (Streeck, 2009, pp. 56-57), decise di interrompere tale sostegno⁴. In secondo luogo, con le ondate di ritorno delle ristrutturazioni, il numero di dipendenti idonei al prepensionamento era consistentemente ridotto e le aziende parzialmente ci rimettevano nel lasciare andare via i lavoratori più esperti.

In generale, i Pec hanno rappresentato una forma specifica di contrattazione di concessioni in base alla quale i lavoratori accettavano l'obiettivo dell'impresa del taglio dei costi in cambio della rinuncia ai licenziamenti e di limitate garanzie occupazionali, sotto forma di promesse di investimenti o della definizione di livelli occupazionali certi. I Pec differiscono sostanzialmente per il grado in cui queste garanzie e promesse possono essere considerate vincolanti. La durata degli accordi, e quindi il lasso di tempo per cui venivano offerte queste limitate garanzie, è via via andata aumentando. Mentre la durata dei primi accordi andava da due a tre anni, gli accordi successivi – in particolare quelli realizzati dopo il 2004 – hanno avuto una durata compresa tra i cinque e i sette anni.

Un elemento molto importante, presente in quasi tutti gli accordi, è l'aumento sostanziale della flessibilità dell'orario di lavoro in un'ampia gamma di forme diverse. A volte gli orari di lavoro vengono aumentati e a volte ridotti – in entrambi i casi di solito con limitate compensazioni salariali. Nella prima ondata di accordi, durante la crisi dell'auto della metà degli anni novanta, sono state prevalenti le riduzioni dell'orario di lavoro, mentre negli accordi successivi, in particolare dopo il 2004, i datori di lavoro hanno chiesto l'aumento degli orari. Le clausole relative ai cosiddetti «corridoi di orario di lavoro» (*working time corridors*), che permettono la programmazio-

⁴ Questi problemi aumentarono quando il processo di unificazione si rivelò molto più costoso di quanto gli ottimisti avessero sperato, accelerando quando i governi dovettero confrontarsi con le richieste neoliberaliste di tagli alle tasse e alla spesa per la sicurezza sociale per mantenere la competitività globale dell'economia tedesca.

ne dell'orario in base alla domanda effettiva di produzione, spiccano nella maggior parte dei Pec. La contabilizzazione degli orari (*working time accounts*), a lungo termine, consente ai lavoratori di accumulare ore da utilizzare per il pensionamento anticipato o per la compensazione nei periodi di lavoro a orario ridotto. Il vantaggio per le imprese sta nella maggiore flessibilità e nell'evitare il pagamento degli straordinari.

Un altro elemento dei Patti per l'occupazione e la competitività sono le concessioni in materia di retribuzioni. Anche queste possono assumere varie forme. Alcune riduzioni di salario sono state ottenute con l'introduzione di orari di lavoro prolungati senza compensazione. Uno strumento che si incontra con frequenza è la norma per ridurre le retribuzioni più elevate (*on-top*), o i tagli ai bonus extra laddove esistevano. Si è stimato che all'inizio degli anni novanta il reddito effettivo dei lavoratori nell'industria dell'auto era tra il 30 e il 40 per cento superiore ai livelli minimi stabiliti dagli accordi collettivi del settore metalmeccanico, mentre nel 2006 era sceso a un livello massimo tra il 15 e il 20 per cento (Jürgens, Krzywdzinski, 2006, p. 6). Entro il 2010, in case automobilistiche come Opel e Daimler, le retribuzioni più elevate erano state quasi completamente riassorbite.

Un altro modo per ottenere un abbassamento relativo dei salari fu che gli aumenti salariali che erano stati concordati durante la contrattazione annuale del settore metalmeccanico venivano applicati solo in parte nelle case automobilistiche citate. Infine, in alcuni casi – ad esempio alla Volkswagen – il sindacato accettò l'introduzione di uno speciale regime di salari più bassi per i nuovi assunti, introducendo di fatto un sistema salariale su due livelli. Più spesso, il personale già in forza otteneva alcune garanzie sui livelli di reddito esistenti, che non venivano applicate ai nuovi assunti.

Già nel 1997 la Volkswagen aveva costituito una propria agenzia di lavoro interinale che le consentiva una maggiore flessibilità dei rapporti di lavoro, a costi più bassi grazie ai diversi livelli retributivi, e che, al tempo stesso, serviva come cuscinetto per i dipendenti i cui posti di lavoro dovevano essere tagliati. Clausole per regolare e, in parte, limitare l'assunzione di personale interinale apparvero in un certo numero di Pec tra il 2004 e il 2006.

Siamo d'accordo con Rehder (2002) nel valutare i Pec come «coalizioni per la competitività». Essi possono essere considerati anche come una forma specifica di «coalizioni per la produttività» (Windolf, 1989), che seguono una tradizione di corporativismo aziendale favorito dal sistema tedesco della cogestione. I Pec sono compromessi sullo scenario di un mutato equi-

librio di potere. Kädtler e Sperling (2001, p. 291) vedono nel semplice fatto che un Pec debba essere concluso, un segno del deterioramento delle ragioni di scambio dei rappresentanti dei lavoratori. Essi differiscono da accordi analoghi realizzati negli Stati Uniti per il grado di impegno dei datori di lavoro sulle garanzie, anche se limitate, in materia di occupazione e di investimenti (Rehder, 2003; Seifert, Massa-Wirth, 2005). Il fatto che i Pec, nonostante il loro squilibrio strutturale, non siano accordi completamente unilaterali, indica il potere istituzionale dei Consigli di azienda e, non meno importante, il residuo potenziale dirompente di cui dispongono i lavoratori dell'auto.

4. La gestione della crisi 2008-2010: «Nessun licenziamento»

La crisi finanziaria dell'autunno 2008, insieme alla crisi specifica dell'industria automobilistica, ha rapidamente colpito il nucleo centrale delle industrie esportatrici tedesche. Gli ordinativi in entrata, già in declino dal secondo trimestre dell'anno, sono scesi bruscamente, e non vi erano segni di recupero nell'immediato. Il sindacato ha temuto che questa crisi, senza precedenti nel dopoguerra, potesse portare a un processo di deindustrializzazione che avrebbe colpito la sua base e indebolito sostanzialmente l'organizzazione. L'Ig Metall reagì nel dicembre 2008 con un programma d'azione intitolato «Nessun licenziamento nel 2009», segnalando così la sua massima priorità (Ig Metall, 2008; vedi anche Ig Metall, 2009a). Il sindacato puntava all'insieme degli strumenti esistenti, derivanti dalla contrattazione collettiva, per salvaguardare l'occupazione, come le clausole di apertura o i «corridoi» di orario di lavoro. Tuttavia, data la dimensione della crisi, l'Ig Metall era convinta che il problema dell'occupazione non potesse essere adeguatamente affrontato a livello aziendale senza ulteriori interventi da parte del governo. Una misura immediata richiesta dal sindacato fu quindi l'uso estensivo di lavoro a orario ridotto. Esso accolse con favore il fatto che il governo avesse esteso la durata legale per il ricorso al lavoro a tempo ridotto fino a un massimo di 18 mesi, e chiesto che i datori di lavoro fossero sollevati, almeno in parte, dai contributi previdenziali per i lavoratori a orario ridotto. Con un'attenzione particolare al settore auto, il sindacato – in linea con l'associazione imprenditoriale del settore automobilistico Vda – promosse il bonus per la rottamazione

delle auto, come un mezzo immediato per superare il crollo della domanda di auto nuove.

Rispetto alle implicazioni più ampie della crisi, il sindacato chiese la creazione di un fondo pubblico di 100 miliardi di euro da finanziare attraverso un prestito obbligatorio da parte dei redditi alti; misure per affrontare la stretta creditizia che aveva inciso negativamente sulla capacità dei datori di lavoro di realizzare investimenti; l'abrogazione della liberalizzazione quasi totale del lavoro interinale, introdotta durante il governo cosiddetto «rosso-verde» nel 2002, e l'estensione del lavoro a orario ridotto anche alle agenzie di lavoro interinale. Infine, il sindacato chiese un'estensione della cogestione a livello di consiglio di amministrazione. La nascita, il trasferimento e la chiusura di uno stabilimento avrebbero dovuto esigere una maggioranza di due terzi nel consiglio di sorveglianza, dando ai rappresentanti dei lavoratori un effettivo diritto di veto sulla chiusura degli impianti. Questa richiesta puntava a generalizzare i diritti di gestione di vasta portata che già esistevano alla Volkswagen.

4.1. «Corporativismo di crisi»

Il movimento sindacale era stato sempre più emarginato negli ultimi anni del governo rosso-verde, dal 2003. Il governo di grande coalizione tra socialdemocratici e conservatori, dal 2005, continuò questa politica. Esso trascurò le preoccupazioni dei sindacati e portò l'età del pensionamento da 65 a 67 anni. Tuttavia, quando nel tardo autunno la crisi si approfondì, i sindacati in generale, e l'Ig Metall in particolare, godettero di considerazione maggiore, che fu dimostrata dai datori di lavoro e dal governo quando li invitarono a partecipare a una gestione tripartita della crisi.

Il quadro politico favorì un approccio tripartito, che può essere descritto come «corporativismo di crisi» (Urban, 2010). La crisi colpiva il nucleo dell'economia di esportazione tedesca e, con il settore delle industrie metalmeccaniche ed elettriche, la maggiore roccaforte dell'organizzazione sindacale in Germania. I partiti della grande coalizione avrebbero dovuto affrontare le elezioni nazionali nell'autunno del 2009, nessuno di loro poteva avere interesse a un livello di disoccupazione balzato a livelli massimi senza precedenti. A ciò si aggiungeva il fatto che nell'autunno del 2008 non era affatto chiaro se la crisi potesse essere gestita o se avrebbe potuto sfociare in imprevedibili disordini sociali. In questo contesto l'Ig Metall, che rappresentava ancora un potere rilevante nelle industrie metalmeccaniche ed elet-

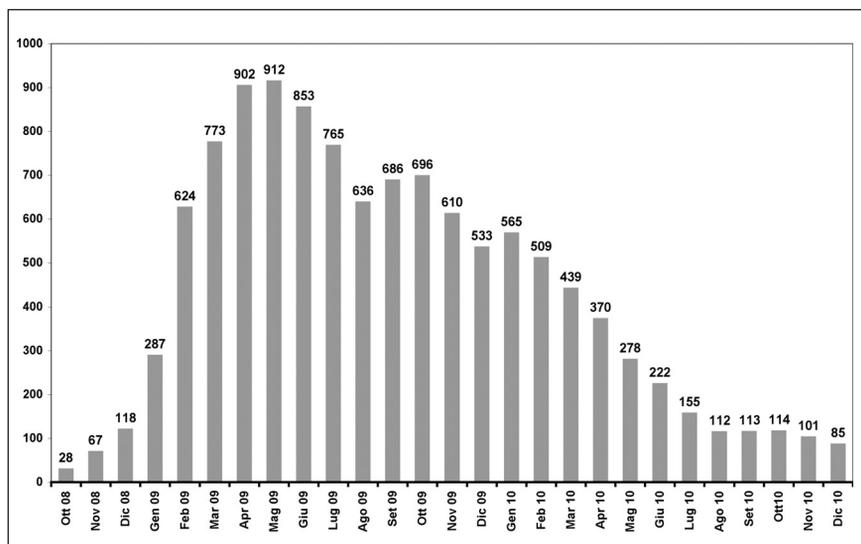
triche, ottenne un rinnovato riconoscimento, se non altro perché avrebbe potuto agire come possibile mediatore in tempi di agitazioni operaie. Infine, i datori di lavoro e l'Ig Metall avevano in comune l'interesse ad affrontare la stretta creditizia, riducendo l'onere finanziario del lavoro a orario ridotto per i datori di lavoro, e a evitare licenziamenti di massa. I datori di lavoro si attendevano la ripresa dell'economia e non avevano alcun interesse immediato a licenziare i nuclei dei loro lavoratori qualificati (vedi Möller, 2010; Ohl, 2011). Accogliendo le richieste di entrambe le parti dell'industria automobilistica, all'inizio del 2009 il governo introdusse il bonus per la rottamazione delle auto, successivamente prorogò il provvedimento quando i primi fondi furono esauriti. Questo bonus sostenne efficacemente la domanda, soprattutto di auto piccole.

Il provvedimento più importante del governo per evitare i licenziamenti, tuttavia, fu il lavoro a orario ridotto⁵. A livello politico, le associazioni imprenditoriali e i sindacati esercitarono insieme, con successo, pressioni sul governo per estendere le possibilità di lavoro a orario ridotto⁶, che consentiva alle imprese di ridurre i costi del lavoro senza licenziare i lavoratori, mentre, allo stesso tempo, i lavoratori ricevevano una compensazione dallo Stato per le ore non lavorate. L'Ig Metall e i datori di lavoro nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche accolsero con favore il fatto che l'utilizzo del lavoro a orario ridotto fosse dapprima esteso fino a 18 mesi e, dal maggio 2009, reso possibile fino a un massimo di 24 mesi. Nel maggio 2009 circa 912 mila lavoratori, vale a dire quasi un dipendente su quattro delle industrie metalmeccaniche ed elettriche, lavoravano a orario ridotto (Fig. 1).

⁵ Orario di lavoro settimanale (dal 1990, con numerose modifiche): Ovest 35 ore; Est 38 ore, allungabile del 13-18 per cento nel singolo posto di lavoro (si differenzia per regione), fino a 40 su base permanente. Negli stabilimenti dove più del 50 per cento dei lavoratori sono nelle qualifiche superiori, la quota può essere estesa a 45-50 per cento (varia in base alla regione). Per iniziare un'innovazione o in caso di mancanza di competenze, la quota può essere elevata indipendentemente dalla struttura esistente del rapporto di lavoro. Il caso deve essere esaminato dai firmatari dell'accordo di settore su richiesta delle parti sul luogo di lavoro. Il periodo di riferimento durante il quale l'orario contrattato deve essere raggiunto, in caso di orari di lavoro fluttuanti, varia da sei a 24 mesi (secondo la regione). Alcune regioni hanno concordato disposizioni su *flexible working time accounts* e *long-term accounts*.

⁶ Garanzia dell'occupazione attraverso riduzione dell'orario di lavoro (dal 1994) fino a 30 ore settimanali (33 in Germania Est), con alcune varianti regionali, e tagli corrispondenti della retribuzione per tutti i dipendenti (o alcuni) per mantenere i posti di lavoro.

Fig. 1 – Lavoratori a orario ridotto nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche: andamento mensile dall'ottobre 2008 al dicembre 2010, in migliaia



Fonte: Agenzia federale per l'occupazione, propri calcoli.

Come misura aggiuntiva, l'Agenzia federale per l'occupazione esonerò i datori di lavoro dai contributi previdenziali per i lavoratori a orario ridotto. La logica che sosteneva il lavoro a orario ridotto, cioè tagliare notevolmente i tempi di lavoro riducendo al minimo i costi per i datori e limitando le perdite di reddito per i lavoratori dipendenti, divenne il tema ricorrente della gestione della crisi nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche⁷.

La tornata contrattuale del 2010, svoltasi nel secondo anno successivo allo scoppio della crisi finanziaria, ne contiene tutti i segni del profondo impatto economico. E anche se gli accordi salariali avevano cominciato a restare indietro già durante l'anno precedente, la pressione della crisi che perdurava produsse un loro ulteriore calo nel 2010. Molti accordi salariali nel 2010 contenevano intese su somme forfetarie non consolidate che, anche

⁷ Disposizioni negoziali su lavoro a orario ridotto (dal 2010 al 2012). Prerequisito: lavoro a orario ridotto, legale, per almeno 12 mesi. Nuovo accordo di lavoro a orario ridotto con ridotte spese residue per almeno sei mesi. Orario di lavoro ridotto con compensazione retributiva parziale fino a 26-28 ore per almeno sei mesi.

se sufficienti a compensare il livello generalmente basso degli aumenti dei prezzi al consumo, comportavano un guadagno per i datori di lavoro, poiché i livelli salariali rimanevano in realtà congelati per il futuro.

L'Ig Metall con una decisione senza precedenti nella sua storia contrattuale, partecipò alla tornata contrattuale del 2010 senza aver presentato una specifica richiesta di aumento salariale, cominciando i negoziati molto prima della scadenza degli accordi esistenti. La sua priorità principale era il mantenimento dell'occupazione: fu realizzata con un accordo intitolato «Un futuro nel lavoro», da attuare nei luoghi di lavoro in cui i dipendenti avessero lavorato a orario ridotto, in base al regime legale, per almeno un anno. Tale accordo prevedeva un periodo aggiuntivo contrattato di lavoro a orario ridotto e una conseguente riduzione dell'orario di lavoro, e doveva restare in vigore fino alla fine di giugno 2012, dopo di che tali disposizioni sarebbero definitivamente scadute⁸. L'essenza dell'accordo era creare una gamma di strumenti da poter utilizzare per trattenere i dipendenti al lavoro, usando una combinazione di disposizioni di legge e negoziali. Attraverso un'iniziativa congiunta con l'associazione dei datori di lavoro Gesamtmetall, l'Ig Metall chiese al governo sovvenzioni supplementari per mantenere appetibile per i datori di lavoro il ricorso esteso al lavoro a orario ridotto. Anche se le misure negoziate per prorogare il lavoro a orario ridotto non giocarono, in seguito all'accordo, un ruolo significativo, in quanto la ripresa dell'economia si è prodotta più rapidamente di quanto le parti negoziali avevano previsto, il modo in cui l'accordo era stato raggiunto ha mostrato chiaramente un certo riavvicinamento dei datori di lavoro.

Lo spirito di questo «corporativismo di crisi» ha trovato una chiara dimostrazione anche nelle coalizioni sorte a livello locale tra Consigli di azienda, sindacati, parti delle imprese e politici locali per negoziare in modo congiunto con lo Stato, allo scopo di ottenere finanziamenti dai «fondi della ripresa». In molte imprese i Pec esistenti furono rinegoziati con nuovi termini e condizioni. Le limitate garanzie esistenti di salvaguardia dei livelli occupazionali erano *de facto* divenute obsolete. I datori di lavoro chiedevano ai dipendenti nuove concessioni per rinunciare ai licenziamenti durante la crisi. Un esempio è il caso della Daimler. Nell'aprile 2009 il Consiglio di azienda concluse un nuovo Pec, anche se l'accordo in

⁸ Se non pattuito diversamente, in Germania le normative collettive continuano a valere finché non sono sostituite da nuove norme concordate.

vigore, firmato nel 2004, escludeva i licenziamenti fino alla fine del 2011. Il nuovo accordo aveva lo scopo di far risparmiare all'impresa due miliardi di euro di costi aziendali (Dalan, 2009). L'accordo conteneva una limitata riduzione dell'orario di lavoro e di retribuzione per tutti i dipendenti che non erano compresi nel programma di orario ridotto, tagli delle retribuzioni più alte concordate nel contratto collettivo per i lavoratori a orario ridotto, un rinvio di cinque mesi dell'aumento annuale contrattuale delle retribuzioni. In cambio l'azienda accettava di escludere i licenziamenti fino a giugno 2010.

In altri casi furono conclusi nuovi «patti per l'occupazione». L'esempio più significativo fu quello del fornitore di componenti per auto Schaeffler, un'azienda a conduzione familiare di grandi dimensioni, famosa per la sua distanza dall'Ig Metall. Nella primavera del 2009 essa cercò la collaborazione del sindacato per ottenere gli aiuti del governo per salvare l'impresa. In cambio del sostegno del sindacato, la società accettò per la prima volta di introdurre la cogestione nel consiglio di sorveglianza. Infine, fu concluso un accordo per salvaguardare l'occupazione che – come negli altri casi – escludeva i licenziamenti per un limitato periodo in cambio di misure di risparmio dei costi.

4.2. Il bilancio della gestione della crisi

I limiti di questo «corporativismo di crisi» divennero evidenti quando si venne, nel 2008-2009, alle più ampie rivendicazioni politiche che l'Ig Metall aveva mai avanzato. Nessuna di queste richieste fu assunta dal governo della «grande coalizione» tra democristiani e socialdemocratici, né dalla coalizione conservatrice-liberale che andò al governo alla fine del 2009, dopo le elezioni politiche. E neanche ebbe luogo una più ampia mobilitazione politica della base a sostegno di queste richieste.

Per l'Ig Metall e i suoi membri, tuttavia, l'obiettivo principale era la garanzia del lavoro, e su questo terreno il bilancio appariva abbastanza favorevole. L'occupazione complessiva nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche era diminuita meno di quanto fosse stato previsto nell'autunno 2008. Oltre alla ripresa relativamente più veloce dell'economia, vi sono due fattori che hanno contribuito a realizzare il «miracolo dei posti di lavoro in Germania» (Krugman, 2009). Il primo fu l'uso molto diffuso di accordi su orari di lavoro flessibili, il secondo fu il largo ricorso a disposizioni di lavoro a orario ridotto (Bogedan, Brehmer, Herzog-Stein, 2009; Herzog-Stein,

Seifert, 2010; Möller, 2010). L'Ig Metall, in aggiunta, ha indicato la proposta del bonus per la rottamazione delle auto e traccia un bilancio positivo della propria gestione della crisi (Allespach, Donath, Guggemos, 2010; Ohl, 2011). Gli effetti del bonus per la rottamazione delle auto in parte diventano visibili se si confrontano l'andamento del lavoro a orario ridotto nel settore metalmeccanico con quello nel settore automobilistico.

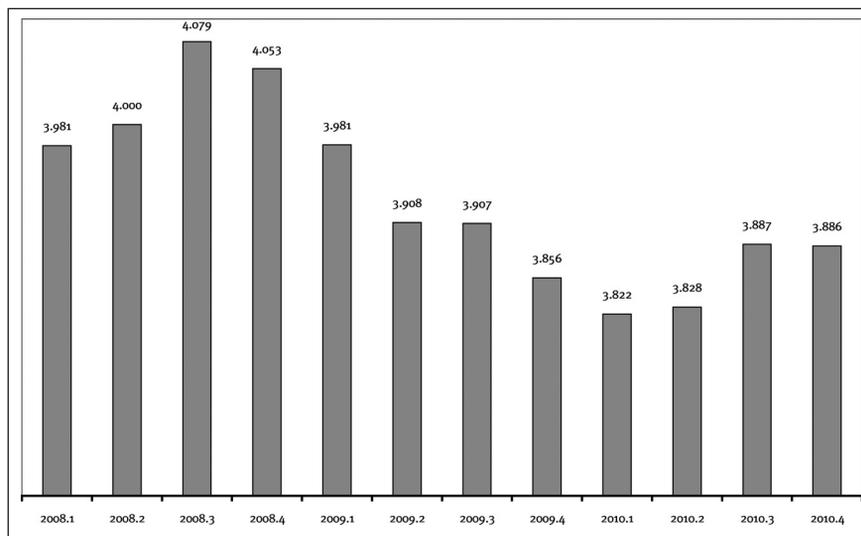
Mentre nel settore metalmeccanico il lavoro a orario ridotto è rimasto a livelli relativamente elevati nel corso del 2009, iniziando a diminuire solo nel primo trimestre 2010, osserviamo che il picco del lavoro a orario ridotto nel settore automobilistico si produce nel primo trimestre del 2009, seguito da una sostanziale diminuzione del numero dei lavoratori a orario ridotto nel secondo trimestre dello stesso anno. Per effetto della crescente domanda di vetture piccole, in alcuni stabilimenti della Volkswagen non solo non vi fu affatto lavoro a orario ridotto, ma nella prima metà del 2009 vi fu il ricorso agli straordinari.

L'occupazione complessiva nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche è diminuita, tra il 31 dicembre 2008 e il 31 dicembre 2010, del 4,1 per cento (Fig. 2).

Nello stesso periodo di due anni, l'industria meccanica (Nace 28) ha registrato un calo dell'occupazione del 4,8 per cento, mentre la forza lavoro dell'industria automobilistica (Nace 29) era diminuita del 3,7. Il quadro dettagliato del settore automobilistico dimostra che il calo dell'occupazione durante la crisi è stato proporzionalmente più significativo nelle industrie di forniture (-4,1 per cento) che nella produzione di auto (-3,4).

Lo stesso sindacato ha superato la crisi relativamente bene. La sindacalizzazione complessiva è diminuita tra il dicembre 2008 e il dicembre 2010 del 2,6 per cento. Nel settore auto, tuttavia, il sindacato ha perso solo lo 0,6 per cento dei suoi membri, in quello della produzione di macchinari il calo in più di due anni è stato di un modesto 1,3. Il fatto che la sindacalizzazione sia diminuita in modo significativamente inferiore a quello del numero dei posti di lavoro potrebbe essere spiegato dal fatto che il sindacato era maggiormente presente negli stabilimenti più grandi. Possiamo solo supporre che il ricorso al lavoro con orario ridotto e l'utilizzo su vasta scala di «corridoi» di orario di lavoro siano stati particolarmente diffusi in questi stabilimenti, e che i datori di lavoro fossero probabilmente più interessati a mantenere i propri dipendenti stabili e più riluttanti ad affrontare conflitti sui licenziamenti.

Fig. 2 – L'occupazione nei settori metalmeccanico ed elettrico alla fine del trimestre; 31 marzo 2008 - 31 dicembre 2010, in migliaia



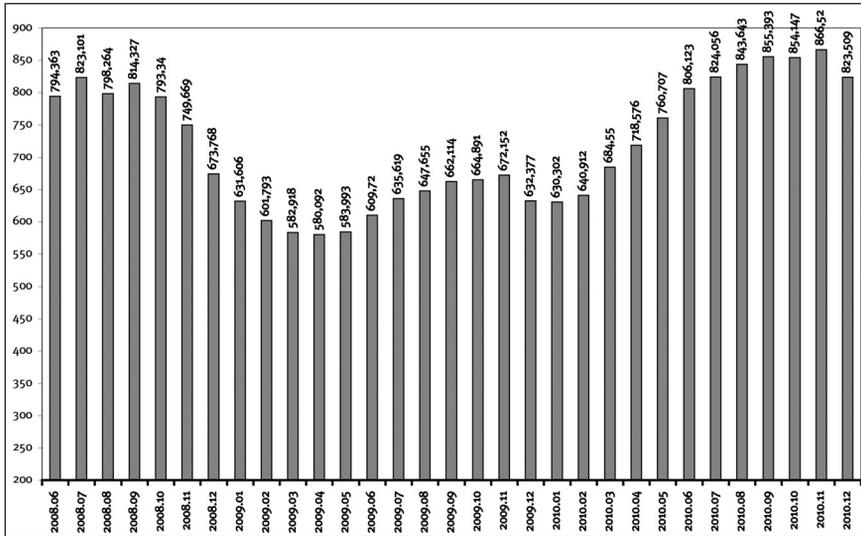
Note: dipendenti soggetti ai contributi previdenziali; i dati si riferiscono agli ultimi giorni del trimestri, cioè 31 marzo 2008, 30 giugno 2008 ecc.

Fonte: Agenzia federale per l'occupazione, propri calcoli.

Tuttavia il sindacato era ben consapevole che c'era un prezzo da pagare, e che i lavoratori interinali e quelli con contratti a tempo determinato avrebbero presto perso il proprio lavoro. Questo si riflette nell'andamento complessivo del lavoro interinale durante la crisi (Fig. 3). Nel grande Stato federale della Renania Settentrionale-Westfalia, l'Ig Metall ha dichiarato che nel gennaio 2010 solo il 14 per cento degli stabilimenti aveva conservato tutta la propria forza lavoro interinale (Ig Metall Bezirksleitung NRW, 2010, p. 2).

Purtroppo non vi sono dati disponibili sulla distribuzione settoriale dei lavoratori interinali. L'Ig Metall ha stimato che nel 2008 circa 200 mila lavoratori interinali sono stati occupati da imprese metalmeccaniche ed elettriche. Nel 2007 Ig Metall rivisto la sua strategia rispetto al lavoro interinale (Ig Metall, 2007). Essa ha ammesso che gli sforzi da parte dei sindacati della Dgb di negoziare accordi collettivi per i lavoratori interinali non erano risultati una strategia adeguata a risolvere il problema della discriminazione salariale. Nell'aprile 2008 l'Ig Metall aveva iniziato una campagna per

Fig. 3 – *Lavoratori interinali (totale dell'economia): andamento mensile dal giugno 2008 al dicembre 2010, in migliaia*



Fonte: Agenzia federale per l'occupazione.

la parità di retribuzione per i lavoratori interinali, con l'obiettivo di organizzare nel sindacato quelli impiegati nelle industrie metalmeccaniche e per convincere i Consigli di azienda a negoziare che, quando venivano impiegati, dovessero godere della stessa paga e delle stesse condizioni del personale stabile. Questi sforzi ebbero un successo parziale.

Durante la crisi il sindacato offrì sostegno e consulenza ai lavoratori interinali che perdevano il posto di lavoro. In molti casi, tuttavia, non solo le imprese, ma di fatto anche i Consigli di azienda e i dipendenti a tempo determinato, accettarono tranquillamente che i lavoratori temporanei servissero da cuscinetto per esternalizzare la crisi (Wassermann, Rudolph, 2007; Detje et al., 2011). È proprio a causa di questa esperienza, tuttavia, che questa forma di occupazione divenne ancora più appetibile per le direzioni della gestione delle risorse umane, quando l'economia riprese, nel secondo semestre del 2010. Attraverso un sondaggio tra i Consigli di azienda nel settembre 2010, l'Ig Metall verificò che il 43 per cento delle imprese che aveva bisogno di personale supplementare preferiva impiegare lavoratori interinali. La campagna per la parità di retribuzione e una nuova regola-

mentazione del lavoro interinale sono rimaste un'alta priorità nell'ordine del giorno post-crisi dell'Ig Metall (Girndt, Müller, 2011). Nel settembre 2010 il sindacato è riuscito a negoziare un importante contratto collettivo nel settore siderurgico che prevede la parità di retribuzione per tutti i lavoratori interinali che vi sono occupati.

Nella gestione della crisi, tuttavia, un prezzo è stato pagato anche da coloro che hanno mantenuto i loro posti di lavoro. Non solo hanno dovuto subire perdite di reddito, ma in molti casi i livelli occupazionali sono stati ulteriormente ridotti durante la crisi, mentre i carichi di lavoro individuali sono aumentati. Nell'Ig Metall vi è la preoccupazione che, come conseguenza della crisi, le strategie di riduzione dei costi nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche saranno ulteriormente radicalizzate e che i costi della crisi saranno trasferiti alla società nel suo complesso (Ehlscheid, Pickshaus, Urban, 2010).

5. Conclusioni

I profondi cambiamenti che hanno interessato la contrattazione collettiva nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche negli ultimi due decenni devono essere considerati sullo sfondo di un nuovo ambiente politico ed economico globale e nazionale che è emerso dopo la fine della guerra fredda. Lo sviluppo più significativo è stato il continuo decentramento della contrattazione collettiva. Esso si è manifestato in un numero crescente di clausole di apertura. All'inizio queste clausole erano limitate a una determinata impresa che si trovava in gravi difficoltà economiche, con la conseguente minaccia di rilevanti perdite occupazionali. Dalla metà degli anni novanta, tuttavia, i Consigli di azienda e i lavoratori si sono dovuti confrontare con ondate successive di ristrutturazioni, nuovi regimi di produzione, in combinazione con continue minacce di disinvestimenti se non fossero state fatte concessioni relative al taglio dei costi. La deroga dai contratti collettivi, dall'essere uno strumento da applicare in situazioni straordinarie, si è trasformata in un strumento di uso comune per la riduzione dei costi, per migliorare la competitività. L'Accordo Pforzheim del 2004 ha regolamentato questa pratica, innescando una nuova ondata di tali accordi a livello aziendale.

La politica contrattuale della Ig Metall è segnata da una contraddizione tra le concezioni politiche ed economiche del sindacato e la sua subordinata

zione pragmatica ai paradigmi della competitività. Da un lato, un approccio di orientamento keynesiano alle politiche macroeconomiche, sottolineando l'importanza del versante della domanda e rivendicando investimenti pubblici e una politica salariale più espansiva. Dall'altro, i rappresentanti sindacali hanno seguito una politica di contrattazione a livello aziendale che ha contraddetto proprio questa impostazione di politica macroeconomica, accettando restrizioni in cambio di posti di lavoro.

Alcuni settori dei sindacati hanno accettato la strategia di «decentramento organizzato», attraverso le clausole di apertura, come un modo per prevenire un'ulteriore erosione della contrattazione settoriale. Altri hanno sperato di recuperare un certo controllo regolativo sugli sviluppi divergenti a livello aziendale. Il rischio intrinseco delle clausole di apertura è che, invece di contenere l'erosione, possano servire ad accentuarla. Il contratto collettivo settoriale rischia di trasformarsi da norma che definisce gli standard contrattati collettivamente nel settore a un mero punto di riferimento. Mentre gli accordi collettivi fino al 1970 definivano standard minimi, ora tendono a segnare i livelli massimi delle retribuzioni e delle condizioni di lavoro.

Nonostante tutte queste tendenze, le relazioni industriali nel settore metalmeccanico sono state caratterizzate da un livello relativamente elevato di stabilità. L'associazione dei datori di lavoro non ha mai messo in discussione la contrattazione settoriale in quanto tale e ha sempre riconosciuto l'Ig Metall come partner contrattuale. Sebbene l'insieme del movimento sindacale sia stato in gran parte sulla difensiva dalla metà degli anni novanta e l'Ig Metall abbia dovuto affrontare un forte calo degli iscritti, il sindacato ha mantenuto un notevole potere contrattuale – nel settore metalmeccanico in generale e nell'industria automobilistica in particolare – e una considerevole capacità di mobilitazione. Mentre i salari reali a livello nazionale sono rimasti sotto pressione, la contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico ha portato – quasi ogni anno – ad aumenti dei salari reali. Il sindacato ha inoltre mantenuto un sostanziale potere istituzionale. La sua duratura influenza nelle istituzioni della cogestione nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche è rimasta finora incontestata. Il coinvolgimento del sindacato nella gestione tripartita della crisi durante il periodo 2008-2010 è una manifestazione del suo peso politico nelle industrie metalmeccaniche ed elettriche. La contrattazione in questi settori durante la crisi fu una combinazione di continuità a livello di impresa e una temporanea coalizione degli interessi dei datori di lavoro e dell'Ig Metall a livello settoriale, che potrà lasciare spa-

zio a rapporti più conflittuali quando le minacce all'occupazione, derivanti dalle condizioni dell'economia, saranno risolte.

Per quanto riguarda l'industria automobilistica, l'Ig Metall è ben consapevole del fatto che importanti cambiamenti sono imminenti. Le catene di produzione internazionali subiranno ulteriori trasformazioni, nuovi stabilimenti in Cina e in altri mercati emergenti saranno in competizione con gli impianti esistenti in Germania. I veicoli elettrici guadagneranno ulteriori quote di mercato e la loro produzione spingerà a ulteriori cambiamenti nel settore (Ig Metall, 2009b). Nel pieno della crisi, il sindacato ha avviato un programma di ristrutturazione interna, con lo scopo di liberare risorse da impiegare per estendere la propria organizzazione alle industrie verdi emergenti e per incrementare le attività per organizzare i lavoratori che ancora non lo sono (Ig Metall Vorstand, 2009; Wetzel, 2009). Queste attività sono integrate in un più ampio dibattito sul ruolo e sul futuro del sindacato nei prossimi anni (Huber, 2010; Meine, Schumann, Urban, 2011).

Riferimenti bibliografici

- Allespach M., Donath P., Guggemos M. (2010), *Aktiv aus der Krise*, in *Wsi-Mitteilungen*, 63, pp. 486-489.
- Bogedan C., Brehmer W., Herzog-Stein A. (2009), *Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der Wsi-Betriebsrätebefragung 2009*, in *Wsi Report 01*, dicembre.
- Candeias M., Röttger B. (2009), *Ausgebremste Erneuerung? Gewerkschaftliche Perspektiven in der Krise*, in *Das Argument*, 284.
- Dalan M. (2009), *Daimler spart zwei Milliarden beim Personal*, in *Die Welt*, 29 aprile, 99, p. 11.
- Detje R. et al. (2011), *Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen*, Amburgo, Vsa.
- Dribbusch H., Schulten T. (2008), *German Trade Unions between Neoliberal Restructuring, Social Partnership and Internationalism*, in Bieler A., Lindberg I., Devan P., *Labour and the Challenges of Globalization. What Prospects for Solidarity?*, Londra, Pluto.
- Ehlscheid C., Pickshaus K., Urban H.-J. (2010), *Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften*, in *Sozialismus*, 6, pp. 43-49.

- Esser J. (1982), *Gewerkschaften in der Krise: die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen*, Francoforte sul Meno, Suhrkamp.
- Girndt C., Müller M. (2011), *Das sind doch Machtfragen. Interview mit Detlef Wetzel*, in *Mitbestimmung*, 1+2, pp. 46-51.
- Haipeter T., Lehndorff S. (2009), *Collective Bargaining on Employment*, Geneva, International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department, dialogue working paper 3, in www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/papers/cbargaining.pdf
- Herzog-Stein A., Seifert H. (2010), *Der Arbeitsmarkt in der Großen Rezession – Bewährte Strategien in neuen Formen*, in *Wsi-Mitteilungen*, 63, pp. 551-559.
- Huber B. (a cura di) (2010), *Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise*, Francoforte-New York, Campus.
- Ig Metall (2009a), *Aktiv aus der Krise – Gemeinsam für ein Gutes Leben. Aktionsplan der Ig Metall*, Francoforte sul Meno, Ig Metall, marzo.
- Ig Metall (2009b), *Herausforderung für die gesamte Branche. Neun Thesen zur Zukunft der Automobilindustrie*, 26, in www.igmetall.de/cps/rde/xchg/internet/style.xsl/neun-thesen-zur-zukunft-der-automobilindustrie-2341.htm
- Ig Metall (2008), *Arbeitsplätze sichern - Konjunktur stabilisieren - Zukunft gestalten: Keine Entlassungen in 2009*, Francoforte sul Meno, Ig Metall, 11 dicembre.
- Ig Metall (2007), *Handlungsansätze für ein tarif- und betriebspolitisches Konzept der Ig Metall zur Arbeitnehmerüberlassung*, in www.igmetall-zoom.de/07/11/LEIHARBEIT_IGM_GRUNDLAGENPAPIER%20.pdf
- Ig Metall Bezirksleitung NRW (2010), *Ausweitung der Leiharbeit? Verfehlte Konzepte mit gravierenden Risiken*, Düsseldorf, gennaio.
- Ig Metall Vorstand (a cura di) (2009), *Sich ändern, um erfolgreich zu sein. Projekt Ig Metall 2009 - Diskussionspapier*, Francoforte sul Meno, in www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/ig_m_wetzel.pdf
- Jürgens U., Krzywdzinski M. (2006), *Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006*, Berlino, Wzb discussion paper Sp III 2006-303, in <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/2006/iii06-303.pdf>
- Kädler J., Sperling H.J. (2001), *Verhandelte Globalisierung in der deutschen Autoindustrie*, in Abel J. et al., *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*, Monaco di Baviera, Mering Hampp, pp. 281-294.
- Krugman P. (2009), *Free to Lose*, in *The New York Times*, 13 novembre, in www.nytimes.com/2009/11/13/opinion/13krugman.html

- Meine H., Schumann M., Urban H.-J. (a cura di) (2011), *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!*, Amburgo, Vsa.
- Möller J. (2010), *The German Labor Market Response in the World Recession – Demystifying a Miracle*, in *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 42, pp. 325-336.
- Ohl K. (2011), *Gemeinsam durch die Krise – Arbeitgeberstrategien in der Metall- und Elektroindustrie*, in Bispinck R. (a cura di), *Zwischen «Beschäftigungswunder» und «Lohndumping»? Tarifpolitik in und nach der Krise*, Amburgo, Vsa, pp. 88-93.
- Rehder B. (2003), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*, Francoforte sul Meno, Campus.
- Rehder B. (2002), *Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen? Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung in deutschen Großunternehmen*, in Seifert H. (a cura di), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit*, Berlino, Edition Sigma, pp. 87-102.
- Seifert H., Massa-Wirth H. (2005), *Pacts for Employment and Competitiveness in Germany*, in *Industrial Relations Journal*, 36, 3.
- Streck W. (2009), *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Urban H.-J. (2010), *Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften*, in *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13-14, pp. 3-7.
- Wassermann W., Rudolph W. (2007), *Leiharbeit als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung*, in *Hans Böckler Stiftung Arbeitspapier*, 148.
- Wetzel D. (2009), *Gewerkschaftliche Erneuerung ist möglich*, in Crosby M., *Power at Work. Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens*, Amburgo, Vsa, pp. 349-362.
- Windolf P. (1989), *Productivity Coalitions and the Future of European Corporatism*, in *Industrial Relations*, 28, 1.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]