

## INDICE

ARGOMENTO	7
<i>Adolfo Pepe</i> Di Vittorio nel sindacato e nelle istituzioni	9
TEMA	
Organizzare i cambiamenti	17
<i>Adolfo Braga</i> <i>Introduzione.</i> I cambiamenti organizzativi del sindacato. Quelli proposti e quelli realizzabili	19
<i>Adolfo Braga</i> La Conferenza di organizzazione della Cgil: un'occasione di innovazione. <i>Intervista a Carla Cantone</i>	35
<i>Mauro Salvato</i> Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato	53
<i>Marco Cerri, Vladimiro Soli</i> I mestieri del sindacalista	73
<i>Pere J. Beneyto</i> Presenza, <i>audience</i> e influenza sindacale. Il caso spagnolo	87
<i>Marianna De Luca</i> «Don't Mourn: Organize!» Sindacato e organizzazione in America	113
<i>Lucio Baccaro</i> Contrattazione «politica» e consultazione dei lavoratori	125
<i>Daniele Checchi, Jelle Visser</i> Sindacalizzazione: linee di tendenza in Europa. Un'analisi longitudinale 1950-1996	137

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO	175
<i>Vincenzo Moretti</i> Comunicare vuol dire	177
<i>Cinzia Massa</i> Questioni di <i>governance</i> . <i>Conversazione con Fulvio Fammoni</i>	181
<i>Cinzia Massa</i> Comunico, voce del verbo apprendere. <i>Conversazione con George Siemens</i>	187
<i>Luca De Biase</i> Lo sviluppo, l'informazione, l'innovazione	195
<i>Raffaele Fiengo</i> Come cambia il giornalismo	209
<i>Piergiovanni Mometto</i> Sindacato in rete	221
<i>Nicoletta Rocchi, Rosario Strazzullo</i> Il lavoro del lavoro nella società dell'informazione	233
<i>Antonio Lieto</i> Dai regimi monopolistici ai sistemi misti: l'iter europeo della disciplina del sistema radiotelevisivo	241
<i>Antonio Lieto</i> Il sistema radiotelevisivo pubblico in Francia, Germania, Inghilterra e Spagna	245
<i>Antonio Lieto</i> La transizione infinita: il settore radiotelevisivo italiano dalla Mammì alla Gentiloni	249
<i>Antonio Lieto</i> La riorganizzazione del servizio pubblico radiotelevisivo	253

CONFRONTO	257
<i>Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità</i> di Luciano Gallino	
<i>Davide Imola</i> <i>Il lavoro non è una merce:</i> flessibilità e globalizzazione	259
<i>Elena Persano</i> Coordinate per una politica globale contro la flessibilità	267
TENDENZE	275
<i>Stephen Bouquin</i> Gli scioperi in Francia. Tra forti esplosioni sociali e debole tradizione contrattuale	277



## ARGOMENTO



## Di Vittorio nel sindacato e nelle istituzioni

*Adolfo Pepe*

Desidero in primo luogo rivolgere un ringraziamento a nome della Fondazione Di Vittorio alla Fondazione della Camera dei deputati con la quale abbiamo collaborato nell'organizzazione di questo convegno e, in particolare, per il proficuo lavoro svolto nella riedizione degli scritti e dei discorsi parlamentari di Giuseppe Di Vittorio.

Credo che l'analisi della personalità di Di Vittorio e i nodi principali della sua biografia siano a questo punto ben delineati. Tuttavia vorrei fissare alcuni passaggi che, a mio giudizio, fanno di Di Vittorio un punto di riferimento in una fase di difficile rinnovamento della politica e dell'economia più che del sindacato. Di Vittorio ha parlato molto e a lungo ai lavoratori, li ha educati, però egli ha parlato con ancora più forza alle classi dirigenti di questo Paese. Non vorrei che l'occasione andasse perduta: oggi sono in discussione le classi dirigenti di questo Paese, non il mondo del lavoro.

Credo che questo debba essere ben chiaro, altrimenti la figura, pur nobilissima, di Giuseppe Di Vittorio rischia di sfumare nel pantheon dei padri della patria. Tuttavia, nell'attuale processo di riorganizzazione della politica non mi è sembrato di cogliere alcun riferimento all'azione e ai valori di Di Vittorio, a conferma del persistere di alcune contraddizioni storico-culturali che ancora caratterizzano questo Paese.

Lo snodo fondamentale della storia di Di Vittorio è l'articolo 1 della Costituzione. Se non si parte da quello, evidentemente, la biografia precedente e gli interventi successivi di Di Vittorio possono inscrivere in un percorso originale, generoso, ma che non danno la misura storica di quanto la sua figura abbia pesato e tuttora pesi nella storia di questo Paese.

\* Adolfo Pepe è direttore della Fondazione Giuseppe Di Vittorio.

\*\* Intervento al convegno «Giuseppe Di Vittorio. Sindacalista, costituente, parlamentare» organizzato dalla Fondazione della Camera dei deputati in occasione del 50° anniversario della scomparsa, e tenutosi a Roma, presso Palazzo Montecitorio, il 30 ottobre 2007.

Nelle discussioni – che ormai durano da qualche anno – sulla riforma costituzionale si fa difficoltà ad andare avanti perché non si tiene conto di un punto: la seconda parte della Costituzione è strettamente dipendente dalla prima. La prima parte è molto semplice e ha due punti qualificanti: il primo, che un Paese come l'Italia, sconfitto e delegittimato sul piano internazionale, riesce a differenza della Germania e del Giappone a darsi una Costituzione a legittimazione democratica; il secondo, che questa legittimazione democratica ha il carattere di un patto contraente, di un patto costitutivo della nazione, perché la guerra era stata una frattura profonda della storia nazionale.

Una frattura che ha quei risvolti economici e sociali che ricordava Castrovov, ma che ha il suo elemento determinante nella rottura della classe dirigente del Paese e della sua legittimità. Se non si ha ben presente questo elemento, l'Assemblea costituente e la Costituzione italiana rischiano di apparire come elementi tecnico-giuridici. Nella Costituzione del 1948 si fonda lo Stato nazionale democratico. L'originalità della nostra Costituzione, nel panorama dei Paesi responsabili della guerra e sconfitti, è il carattere del patto costituzionale che trova nell'art. 1 la sua formula di sintesi. Perché in quell'articolo è scritto che la Repubblica è fondata sul lavoro e non su qualsiasi altra cosa? È qui che s'innesta la figura di Giuseppe Di Vittorio e, nella sua figura, si rappresenta il processo storico complesso, la continuità e la discontinuità della nostra storia nazionale.

Di Vittorio porta alla Costituente il lavoro come contraente e il patto è con le classi dirigenti. Ma bisogna capirla la natura di questo patto: in esso Di Vittorio, che attraverso il Patto di Roma e l'unità delle forze del lavoro è ben consapevole della forza complessiva che il lavoro ha esercitato e dovrà esercitare nella società italiana, sostanzialmente dice all'insieme delle classi dirigenti: «il lavoro è un valore irreversibile. Non possiamo fare come lo Stato liberale, in cui il lavoro è reversibile su input del magistrato, del carabiniere, del deputato, fosse pure di Giolitti presidente liberale del Consiglio». Quella lezione l'abbiamo ben appresa, sembra dire Di Vittorio, e – se leggete – tutte le sue riflessioni hanno questo sfondo: fare i conti con l'età liberale, capire come e perché lì si fosse innescato un cortocircuito dal quale si esce con la soluzione violenta, autoritaria, illiberale del fascismo.

Senza questo sarebbe impensabile la forte assunzione che Di Vittorio fa, a partire dal 1945-46, del valore e della forza del lavoro per imporla; perché egli la impone alle classi dirigenti ponendogli una alternativa secca: «voi siete

delegittimati, dopo la lunga esperienza del fascismo, a esercitare il vostro ruolo; avete abbandonato le imprese e i vostri diritti proprietari sono stati affidati più ai lavoratori che non alla vostra capacità di stare nel vostro ruolo!». Nelle classi dirigenti sono ricomprese le istituzioni pubbliche, la magistratura, l'università, il giornalismo, l'insieme cioè della società italiana che in qualche modo era stata corriva con una guerra che non era stata capita nella sua vera natura di guerra totale e che aveva portato a una sconfitta di carattere verticale; una sconfitta che era stata non solo del regime, ma della nazione.

Di Vittorio capisce, meglio di tutti, che si era a uno snodo fondamentale per il Paese e che, dunque, in quel frangente il lavoro doveva assumere una funzione di primato morale prima ancora che politico, come esporrà con grandi argomentazioni nella relazione alla III Sotto-commissione dell'Assemblea costituente. Di Vittorio non pratica l'azione leninista, non assume l'idea che da questa primazia si potesse passare a un sovvertimento delle istituzioni democratiche. Al contrario dice: «questa forza e questi valori sono condizione per un nuovo patto: il Patto democratico» (e non quello liberale che era fallito).

La democrazia si costruisce tra i lavoratori e le classi dirigenti, così come confermava il modello democratico esportato dall'esercito americano. Infatti, la loro democrazia si era sviluppata come un grande patto storico al quale avevano contribuito con pari dignità classi dirigenti e popolo. Ma le nostre classi dirigenti avevano sino ad allora eluso questo impegno verso il lavoro e la nazione. Ora, tuttavia, non era per loro più possibile un'azione di mero gattopardismo. Le forze anglo-americane che liberavano il Paese, a fronte di una Confindustria ancora molto legata al fascismo, trovarono in funzione di stabilizzazione e di riorganizzazione della vita economica e civile e di sostegno al loro sforzo bellico soprattutto le Camere del lavoro, che rinascono quasi spontaneamente nel Sud, e le grandi aggregazioni operaie, che nel Nord colpiscono l'esercito tedesco e l'amministrazione del fascismo repubblicano e che poi difenderanno, riattiveranno e gestiranno lo stesso sistema economico e industriale.

È da questa forte realtà sociale – sicuramente la più aggregata e compatta quanto a programmi e valori, capacità di lottare e sacrificarsi – che Di Vittorio trae la forza per imporre un patto nel quale bisognava riconoscere l'irreversibilità dei diritti dei lavoratori e renderli, da semplici declinazioni, precisi obiettivi di realizzazione di un sistema più libero e più giusto, come sarà poi sancito nelle decisive indicazioni programmatiche contenute nell'art. 3

della Costituzione. Nella concezione politica di Di Vittorio questa era la premessa affinché in questo Paese si ripristinasse la solidarietà nazionale e si stabilissero le condizioni di una convivenza civile.

Di Vittorio applicò coraggiosamente questa sua convinzione, infatti, tra il 1945 e il 1946 la Cgil dette prova di grande saggezza, non solo con i «governi amici». Anche quando si ruppe il governo del «vento del nord», gestì sapientemente la politica economica, dette sempre agli angloamericani la sensazione di essere una forza stabile, l'unica forza di stabilità reale nel Paese quando ancora il sistema dei partiti era lontano dal radicamento e dal controllo del territorio, quando era forte nelle istituzioni, ma non ancora nel Paese, nella maniera in cui lo erano le strutture sindacali che rinascevano quasi automaticamente sulla vecchia geografia dell'Italia liberale. Strutture rese ancora più forti dal superamento di quel pregiudizio religioso che aveva contrapposto sindacato bianco e sindacato rosso. Non a caso Di Vittorio ritiene che il superamento del Patto di Roma sia la premessa che consente di porre il lavoro come fondamento della democrazia repubblicana.

Questo è lo snodo decisivo della biografia di Di Vittorio, un uomo che nasce e si forma in una realtà, quella dell'Italia liberale, nella quale il lavoro è fuori dall'ordinamento giuridico e privo della legittimazione sociale, mentre è riconosciuto dall'ordinamento politico, ma attraverso il compromesso peculiare del giolittismo col socialismo riformista; un compromesso fallace, rifiutato dalla parte più moderna degli industriali del Nord e dagli agrari e latifondisti del Sud, che finisce ben presto con la crisi della svolta liberale e con l'affermarsi del nazionalismo quale ideologia unificante del ceto politico borghese e dei principali ambienti economici italiani. Da queste vicende Di Vittorio, che conosce molto bene lo stato delle plebi e dei lavoratori, e la reversibilità dei diritti conquistati con i contratti e le lotte, ha imparato altresì che in quelle condizioni essi potevano essere resi reversibili per il modificarsi dei rapporti di forza, così come era accaduto con l'ondata di decontrattualizzazione, che nel 1907-08 segue alla prima stagione di contrattualizzazione del lavoro, e come accadrà con la crisi economica del 1913 e con quella successiva del 1919-21, vera incubatrice storica del fascismo.

Egli conosceva il senso e il valore che la violenza aveva avuto per le classi dirigenti e per lo Stato; era cosciente che la violenza per il mondo del lavoro era quanto di più nefasto ci potesse essere, ma aveva imparato anche che l'unità dei lavoratori, superando la violenza, diviene forza. Il concetto che il la-

voro sindacalmente organizzato è una forza, fonte di diritto e obbligo per le classi dirigenti a contrattare i limiti dell'esercizio del proprio potere, era la lezione che Di Vittorio traeva dal fallimento dello Stato e della società liberale. Egli riteneva che fosse la premessa sulla quale doveva nascere l'altra Italia, l'Italia del lavoro e della democrazia.

Dunque, l'attività di Giuseppe Di Vittorio sarà non solo quella del costituente – che scriverà pagine lucidissime sull'ordinamento sindacale, affrontando anche i nodi difficili, impliciti nella rottura con i privilegi del sindacato unico di tipo fascista, ponendosi a tutto campo i problemi del rapporto complesso in un sistema libero con le controparti – ma egli sarà anche l'uomo che, sempre dal 1947-48, farà dell'ancoraggio alla Costituzione il punto di riferimento della politica della Cgil. Questo spiega perché la rivendicazione dell'attuazione della Costituzione pesa quasi esclusivamente sulle spalle della Cgil, trovando in Di Vittorio il suo sostenitore più forte, questo proprio negli anni cruciali dell'implementazione del sistema politico e della definizione delle relazioni sociali nel quadro dei principi fissati dalla Costituzione repubblicana.

Ricordava Fausto Bertinotti la proposta sullo Statuto dei diritti dei lavoratori: che cos'era se non l'estensione alle fabbriche dei principi costituzionali? Altri in quel periodo costruivano la costituzione materiale, costruivano cioè un sistema di duopolio tra amministrazione pubblica e rappresentanza degli interessi imprenditoriali che peserà gravemente nello svuotamento dei meccanismi democratici del Parlamento. E sarà tra le ragioni profonde del blocco della seconda legislatura, quella del 1953-58, quando la classe politica non riuscì a uscire dalle secche della crisi del centrismo per vie politico-parlamentari. Occorreranno dei traumi come quello del 1960, ma a quell'appuntamento, non a caso, ci sarà la Cgil, rinnovata nel 1955 da Di Vittorio, che con la sua azione aprirà la strada a una più coerente relazione tra sistema politico parlamentare e principi costituzionali, consentendo l'avvio della nuova fase caratterizzata dall'esperienza del centro-sinistra.

Questo è un elemento di riflessione che consente di spostare la figura di Di Vittorio dal piano del grande sindacalista a quello di un uomo che sa vedere nel lavoro la forma e i tempi lunghi della politica. E la definisce non come parte a se stante, ma come parte che costringe l'insieme della società politica ed economica a fare i conti con il lavoro, i suoi diritti, la sua forza, il suo potere. Non sempre questo è stato un elemento pacifico nella storia dell'Italia repubblicana. Spesso si è tentato di aggirare tale a-

spetto e ciò ha rappresentato una delle peculiarità drammatiche della storia italiana del secondo dopoguerra.

Infine, una seconda considerazione va fatta sulla figura di Di Vittorio, fuori dai miti e dai riti, e che in realtà gli appartiene tutta.

Voi sapete che oggi il punto più controverso in Occidente nella discussione pubblica è la separazione tra libertà e democrazia. È fortissima la pulsione a dire che là dove c'è libertà non ci può essere la democrazia. In realtà, in Occidente e negli Stati Uniti è ben noto che la discussione tra i politologi e gli studiosi verte sul come fondare una teoria della libertà che in qualche modo eroda e renda la democrazia un «impaccio», in sostanza una teoria che scinda i legami ideali e politici tra libertà e democrazia.

L'azione e il pensiero di uomini come Di Vittorio sono basati sulla rivendicazione del rapporto ineliminabile tra libertà e democrazia. La rivendicazione della giustizia sociale è, per lui, non una limitazione della libertà, ma una sua espansione dalla tutela dei diritti e della dignità delle singole persone, del singolo lavoratore, all'insieme dei rapporti economici, sociali e politici. La parola chiave di Di Vittorio è, pertanto, libertà. Ed è la libertà il fondamento della democrazia e la democrazia trae garanzie insopprimibili dalla libertà. Perché questo? Perché Di Vittorio ha sperimentato che ciò che rende difficile il progresso economico, sociale e umano è primariamente lo stato di soggezione sociale che colpisce l'individuo.

Di Vittorio sa bene che sono i singoli cafoni, i singoli operai, i singoli lavoratori che si trovano in una posizione di squilibrio nei rapporti sociali, a rivendicare la loro libertà come valore per l'affermazione dei loro diritti e, dunque, emancipazione sociale e liberazione dai bisogni formano un unico percorso e realizzano un medesimo obiettivo storico. I loro diritti e la loro liberazione sono la democrazia organizzata.

Avendo considerato sempre Di Vittorio un grande agitatore, non è semplice entrare in questa più ampia prospettiva politica della sua personalità che, invece, costituisce l'autentico motivo della sua straordinaria efficacia comunicativa e della sua stessa sorvegliatissima retorica politica. Nei comizi ciascuno sentiva che parlava di lui e per lui, perché Di Vittorio parlava della libertà dei singoli, dei diritti del singolo lavoratore. Faceva riferimento al lavoratore e alla sua dignità, ma anche al suo coraggio individuale, quando affermava che non doveva togliersi il cappello e che doveva indossare lo stesso pastrano che indossava l'agrario. Credo che Di Vittorio abbia impresso nella Cgil e nel sindacalismo italiano un codice genetico che ha avuto una con-

tinuità straordinaria e che non è dato ricordare, ad esempio, nei mutamenti dei codici comunicativi, linguistici e valoriali delle diverse generazioni che hanno diretto il sistema dei partiti.

A partire dall'autocritica del 1955, e poi dall'assunzione del principio dell'autonomia internazionale, in occasione dei tragici avvenimenti del 1956, Di Vittorio favorirà un profondo rinnovamento del quadro dirigente della Cgil. Questa nuova leva, che guiderà fino alle soglie del duemila il sindacato confederale, trarrà dalla sua lezione una cultura sindacale e politica peculiare e comune che in qualche modo, tra alterne vicende, la renderà amalgamabile con quella delle altre organizzazioni sindacali, formando un originale tessuto connettivo unitario tra i lavoratori e le organizzazioni, che risulterà decisivo nei passaggi più importanti della storia dell'Italia repubblicana. Ma questo non è solo un codice autoreferenziale. Trovo che i riferimenti costanti e puntuali che Cipolletta ha fatto sui rapporti con Costa siano assolutamente pertinenti e confermino che Di Vittorio aveva una visione autenticamente democratica.

Credo che egli possa essere considerato il rappresentante, potremmo dire il prototipo, di un'altra Italia; non l'Italia piagnona e intransigente degli intellettuali del Sud e quella ingenuamente progressista dei politici del Nord, ma un'Italia ferma nel delineare il campo dei valori e degli interessi, sicura nel percorrere con impegno costante e con le proprie capacità individuali e collettive la strada della trasformazione moderna del Paese, rompendo le gerarchie sociali fisse che comprimevano gli ultimi e chi lavora. Un'Italia che, mentre usciva dal lungo ciclo della civiltà contadina di cui era stato protagonista e interprete, si proiettava contemporaneamente verso il rinnovamento delle proprie strutture sotto l'effetto squilibrante della rivoluzione fordista, riproponendo quei valori di solidarietà, di giustizia e di libertà che sono stati in larga parte il risultato della storia, del travaglio, delle conquiste del mondo del lavoro nel nostro Paese. In questo senso Di Vittorio è e rimane un punto di riferimento per il rinnovamento, anche oggi, dell'Italia.



TEMA

*Organizzare i cambiamenti*



*Introduzione*  
**I cambiamenti organizzativi del sindacato.  
Quelli proposti e quelli realizzabili**

*Adolfo Braga*

1. Il tema delle politiche organizzative del sindacato è di quelli che sono sempre stati al centro dell'interesse di numerosi studiosi italiani e stranieri che hanno a cuore le sorti di questa particolare organizzazione sociale. A maggio del 2008 la Cgil celebrerà la sua Conferenza d'organizzazione ed è doveroso che la rivista dedichi un corposo approfondimento monografico su queste tematiche. È pertinente mettere in evidenza una citazione della Proposta di documento per la Conferenza d'organizzazione che mi sembra aiuti a entrare in argomento.

«La Cgil intende dare attuazione alla delibera del XV Congresso di tenere l'Assemblea per la Conferenza di organizzazione come indicato dalla Tesi 10. La Cgil assume quindi il compito di proporre alla Conferenza di organizzazione temi che attengono la sua vita e le sue scelte organizzative, al fine di impegnare tutta l'organizzazione a sostenere e rafforzare gli obiettivi definiti dal XV Congresso: da "Riprogettare il paese, lavoro, sapere, diritti, libertà" a "La Cgil per riprogettare il Paese, rafforzare la rappresentanza e rappresentatività, per una rinnovata confederalità dell'organizzazione". A queste finalità deve corrispondere la centralità del nostro essere sindacato generale anche attraverso un necessario rinnovamento della Cgil. Il territorio e le sue strutture confederali e di categoria, i luoghi di lavoro e le leghe. Ruolo, compiti e funzioni delle nostre strutture, con un forte intreccio fra confederazione e categorie, attraverso un lavoro cooperativo e non di primato di una struttura verso un'altra struttura, ma finalizzato alla rappresentanza generale del mondo del lavoro, dei pensionati, e alla sua capacità progettuale e rivendicativa. La confederalità è, dunque, una cultura che deve attraversare l'insieme delle strutture proprio al fine di salvaguardare il ruolo e la funzione di sindacato generale. In questa direzione, anche un'integrazione tra strutture confederali e di categoria sulle

\* Adolfo Braga è direttore dell'Isf (Istituto superiore per la formazione) della Cgil.

diverse materie potrebbe essere un utile strumento di riorganizzazione e razionalizzazione finalizzato anche a valorizzare le competenze esistenti».

In un breve articolo del numero 3/2002 dei *Quaderni*, dedicato alla sindacalizzazione in Europa, cercavo di trovare il modo di impostare la questione delle scelte organizzative dei sindacati italiani partendo dal tentativo di una verifica di queste organizzazioni a dilatare la loro rappresentanza sociale oltre i confini del lavoro tradizionale. Per realizzare questo obiettivo indicavo come indispensabile la scelta di strategie organizzative idonee a rilanciare una sindacalizzazione capace di tenere conto di alcune aree critiche, sulle quali tutti i sindacati tradizionalmente stentavano ad avere un radicamento organizzativo.

Già nel 2002 indicavo alcune aree particolarmente significative e che potevano rappresentare un vero terreno di sfida: il lavoro dei servizi, il lavoro delle piccole imprese e il lavoro atipico. In questi anni alcuni risultati hanno avuto un'inversione di tendenza e sono più soddisfacenti sul versante organizzativo e della sindacalizzazione.

Alla luce del trend positivo la rivista si è proposta di ritornare sul tema in modo più convincente a partire da un'intervista a Carla Cantone – segretaria nazionale con la responsabilità dell'organizzazione – per chiedere una valutazione sulle scelte organizzative e sulle politiche associative della Cgil in questa fase. L'intervista ha delineato una trascrizione dello stato dell'arte della situazione organizzativa, mettendo in evidenza gli aspetti importanti, i dati positivi, l'evoluzione, ma anche gli aspetti critici. Cantone ha tracciato i successi più significativi a partire dai temi posti al dibattito della Conferenza d'organizzazione.

L'innovazione più evidente è sicuramente il tema del decentramento, intesa come rafforzamento dell'azione sindacale nei posti di lavoro e nel territorio. La Cgil, dunque, pone tra le sue priorità la necessità di una presenza sul campo, nei distretti e nei siti, che va guardata dal punto di vista della rappresentanza dei lavoratori, per evitare il rischio di una crisi della confederalità nei posti di lavoro, per irrobustire dal basso la cultura del sindacato generale. In definitiva, impegnare tutta l'organizzazione a sostenere e fortificare gli obiettivi del XV Congresso: rafforzare la rappresentanza e la rappresentatività, rinnovare la confederalità dell'organizzazione; realizzare il rinnovamento della Cgil nel territorio. Il senso del titolo, che la rivista ha pensato di riportare, vuole appunto dare il segno di una ritrovata attenzione ai temi delle politiche organizzative del sindacato.

Il dato è che il tema era e rimane difficile da interpretare. Perché, innanzitutto, le associazioni di rappresentanza sono organizzazioni molto diverse dalle imprese, hanno caratteristiche strutturali proprie e originali che influenzano fortemente il loro comportamento. Queste organizzazioni hanno molte facce e si articolano un po' diversamente secondo il livello d'azione del sindacato/sistema sindacale di rappresentanza considerato; non è facile ricostruire queste caratteristiche perché occorre andare oltre l'analisi di un organigramma, di uno statuto o di un regolamento per capire come funzionano.

Il primo elemento da considerare è che le associazioni di rappresentanza sono caratterizzate da alcuni dilemmi organizzativi che, secondo la definizione di Panebianco, sono «esigenze contraddittorie che qualunque partito (associazione), in quanto organizzazione complessa, deve, in un modo o nell'altro, bilanciare». Queste esigenze contraddittorie rimandano alle modalità con cui le organizzazioni sindacali si assumono la propria responsabilità sociale e rendono conto della gestione delle risorse nei confronti degli *stakeholders*. Queste peculiarità richiedono alcune considerazioni preliminari sulle caratteristiche organizzative del sindacato confederale in Italia, proprio per evitare di trasporre schemi concettuali elaborati con riferimento ad altri tipi di organizzazioni, che possono risultare inappropriati.

A tale proposito bisogna tenere conto di alcune caratteristiche del sindacato, in quanto associazione di rappresentanza degli interessi, cioè organizzazione di natura politica:

1. la presenza di alcuni dilemmi organizzativi;
2. i legami deboli fra le principali dimensioni organizzative.

Tra i vari dilemmi organizzativi, una prima caratteristica strutturale è osservabile da un dilemma tipico delle organizzazioni socio-politiche: logica dell'influenza e logica della membership. Le associazioni di rappresentanza sono organizzazioni volontarie che si costituiscono per rappresentare gli interessi di una certa categoria di persone, cercando di ottenere per i propri associati le migliori condizioni da parte del decisore pubblico o delle controparti. Se le associazioni di rappresentanza vogliono essere influenti, avere quindi una forte capacità di incidenza sui decisori esterni, devono essere fortemente rappresentative, cioè devono conformarsi il più possibile alle caratteristiche particolaristiche dei loro membri (logica della membership). A livello teorico, l'espasparazione della logica del-

la membership potrebbe portare alla rappresentanza diretta di ciascun singolo associato.

D'altra parte, un'associazione di rappresentanza per essere influente deve poter dire che nel momento in cui formula richieste esprime la volontà di tutti i suoi associati, indipendentemente dalle loro differenziazioni territoriali, dimensionali, settoriali. La logica dell'influenza spinge quindi ad annullare le differenze per esaltare gli elementi di omogeneità.

Logica della membership e logica dell'influenza sono tra loro contrapposte, anche se strettamente interconnesse; occorre ricercare una posizione intermedia tra le due soluzioni. Si tratta di un punto di equilibrio dinamico che dipende da condizioni di contesto e dalle scelte dell'associazione stessa.

Un secondo dilemma è quello rappresentato dalla scelta tra un'aggregazione di tipo orizzontale, quindi territoriale, e un'aggregazione di tipo verticale, quindi settoriale. Questo problema inizia a porsi da quando le associazioni di rappresentanza si sono istituzionalizzate, formalizzando la propria struttura organizzativa con scelte diverse. La struttura organizzativa orizzontale dei sindacati ha carattere intercategoriale e intersettoriale. Essa raggruppa gli organismi sindacali rappresentativi di tutte le categorie dei lavoratori, anche se appartenenti a settori produttivi diversi.

Il livello organizzativo orizzontale, con riferimento alle organizzazioni dei lavoratori, appare sostanzialmente ispirato all'esigenza di realizzare una coesione di interessi professionali diversi in vista di una strategia sindacale unitaria e obiettivi di carattere politico.

La struttura organizzativa verticale raggruppa invece i lavoratori, ovvero le imprese, appartenenti alla stessa categoria produttiva. Quest'ultima è di solito determinata dal tipo di attività produttiva dell'impresa. Tali organizzazioni culminano anch'esse con al vertice la Confederazione. Le strutture verticali esercitano essenzialmente compiti di contrattazione collettiva.

Le principali implicazioni organizzative legate al fatto che le associazioni di rappresentanza svolgano contemporaneamente tre funzioni (la rappresentanza degli interessi, l'erogazione di servizi e la promozione di politiche economiche) derivano dalla natura profondamente diversa di ciascuna funzione; le differenze più rilevanti dal punto di vista organizzativo attengono al piano delle razionalità amministrative. Per razionalità amministrative si intendono i criteri di validazione delle decisioni, cioè quei criteri che definiscono la correttezza di una decisione. Alla funzione di rappresentanza degli interessi fa capo una razionalità di tipo politico, una soluzione è politica-

mente corretta se è stata presa nel rispetto delle regole; ciò comporta solitamente tempi molto lunghi in quanto sono necessari complessi processi di negoziazione.

I criteri di validazione delle decisioni nella funzione di erogazione dei servizi riguardano l'efficienza il rapporto qualità/prezzo: a parità di qualità, il prezzo deve essere inferiore. Non importa chi e come assume la decisione, importa che la decisione sia efficace, risolva il problema e sia efficiente.

Per quanto attiene, infine, alla funzione di promozione di politiche economiche, diventa più complesso identificare i criteri di validazione delle decisioni. Premesso che ci troviamo di fronte a una razionalità *ex post*, possiamo dire che il criterio principale è la plausibilità della proposta: «una proposta è plausibile se chi la avanza è credibile, competente ed è in grado di sostenere la proposta sulla base di esperienze passate simili o sulla base di argomentazioni di tipo scientifico e quindi, per definizione, credibili».

Un'altra caratteristica del sindacato è data dalla debolezza dei legami che intercorrono fra le più rilevanti dimensioni e variabili organizzative. Si prenda, ad esempio, il rapporto che intercorre tra associato e associazione, imperniato sulla delega. Questo rapporto prefigura un mandato non imperativo, in questo modo lasciando un ampio margine di discrezionalità al delegato. Ancora, se si considerano le logiche fra le diverse strutture elettive (differenziate per categorie e territori), si può tranquillamente affermare che queste non sono di tipo gerarchico-funzionale ma politicamente sovrane, economicamente autonome e difficilmente sanzionabili qualora perseguano strategie divergenti da quelle dell'organizzazione nel suo insieme.

Un altro legame debole è rintracciabile nella relazione fra le entrate finanziarie e le risorse disponibili da parte delle strutture. Questa relazione non è immediatamente lineare, perché la distribuzione delle risorse risponde a processi che avvantaggiano alcune strutture rispetto ad altre. In questo si definisce una relazione fra risorse disponibili e prestazioni organizzative che non è diretta. Una maggiore disponibilità di risorse non garantisce automaticamente una maggiore quantità e qualità delle attività di rappresentanza. Queste ultime dipendono, al contrario, dalla capacità di leadership e dal grado di coesione interna.

Infine, un ultimo tipo di legame debole è dato dalla relazione fra le diverse attività di rappresentanza e l'andamento degli iscritti. Una spiegazione la si ritrova nel fatto che l'appartenenza e l'identità prescindono, nel breve periodo, dai risultati e dagli andamenti contingenti dell'azione politica.

La fragilità dei legami che intercorrono fra le più rilevanti dimensioni e variabili organizzative porta a definire le associazioni di rappresentanza come dei sistemi a legame debole. Questo concetto è oramai patrimonio di molti sindacalisti; ciò nonostante si ripropone costantemente un quesito: «cosa tiene insieme l'organizzazione e la rende capace di sopravvivenza, sviluppo, azione?» (Zan, 1994, 1998). Secondo Zan, ciò che riesce a garantire una sintonia tra meccanismi di integrazione e funzionamento organizzativo è il carattere istituzionale di questo tipo di organizzazioni, che si manifesta attraverso alcune caratteristiche che connotano le associazioni di rappresentanza perché hanno un valore in sé come istituzioni, mettendo in secondo piano quanto esse riescono a realizzare e a quali costi.

In questo ambito istituzionale una fondamentale caratteristica è quella che evidenzia quel sistema di assunti e valori che produce identità e senso di appartenenza e che automaticamente ridimensiona i dispositivi strumentali dell'organizzazione rispetto agli obiettivi per cui è stata costituita. Il fatto che il sindacato esista e rimanga nel tempo ha un valore in sé, che va preservato al di là delle sue contraddizioni organizzative.

Le associazioni di rappresentanza, inoltre, dimostrano una scarsa attenzione a una continua e sistematica verifica delle prestazioni. Questo atteggiamento trova la sua spiegazione nell'ambiguità delle prestazioni stesse, data la caratterizzazione marcatamente politica dell'attività di rappresentanza degli interessi, che è difficilmente misurabile. Come già accennato, alcuni strumenti tipicamente aziendali non sono acquisiti ed è normale che non esistano piani strategici, obiettivi di budget, controlli di gestione riferiti all'attività di rappresentanza. Questi strumenti non sono congruenti con la logica di azione dominante nelle associazioni, che invece continua ad affidarsi al consenso politico e all'efficacia delle liturgie, piuttosto che all'efficienza produttiva.

2. A distanza di circa 15 anni da queste analisi organizzative sul sindacato il quadro si presenta ancora molto complesso, dal momento che per le associazioni di rappresentanza è aumentata la tastiera delle variabili organizzative su cui misurarsi. Cosa significa, cosa può voler dire «politica organizzativa sindacale» in questo nuovo contesto? Ha senso parlarne? O non è forse più opportuno concentrarci sulle principali implicazioni organizzative, partendo dal dato che le associazioni di rappresentanza svolgono contemporaneamente

te più funzioni, vista la natura profondamente diversa di ciascuna funzione, e che le differenze più rilevanti dal punto di vista organizzativo attengono al piano delle razionalità amministrative? È il quesito di fondo che permane e che *Quaderni* ha voluto affrontare coinvolgendo sindacalisti e studiosi di analisi organizzative del sindacato, che hanno realizzato ricerche ciascuno offrendo un particolare approccio.

I diversi contributi che compongono l'approfondimento monografico, comunque, affrontano in modo sistematico il tema dei cambiamenti organizzativi e delle ricadute che possono essere determinate sul versante delle razionalità amministrative, ovvero sui criteri che definiscono la correttezza di una decisione. In particolare emergono i criteri di validazione delle decisioni nella funzione di erogazione dei servizi, laddove riguardano l'efficienza, il rapporto qualità/prezzo e la capacità di assumere decisioni idonee a risolvere problemi (Mauro Salvato). Si soffermano su caratteri e limiti degli approcci che guardano al mestiere dei sindacalisti in chiave di competenza, per approfondire le potenzialità di approcci che valorizzino le risorse umane nelle organizzazioni (Marco Cerri e Vladimiro Soli). Discutono dei problemi (Marianna De Luca) e delle prospettive organizzative del sindacato americano a seguito di nuove tattiche ma, soprattutto, di nuove strutture organizzative. Infine, si propongono riflessioni sui temi del declino della sindacalizzazione in Europa (Pere Beneyto; Daniele Cecchi e Jelle Visser).

Analizzando i diversi articoli, chi legge potrà constatare come questo argomento ha ancora necessità di grande attenzione da parte dei sindacati e si presti a considerazioni estremamente diversificate. A seguire saranno accennate solo alcune considerazioni che riflettono come il problema è stato finora studiato.

La valutazione del rendimento delle azioni organizzative dei sindacati, partendo dal presupposto che le stesse siano quantificabili sulla base di dati oggettivi, non può che essere immaginata tenendo conto dell'operato di un gruppo dirigente, dunque subordinandola a un giudizio politico. Nei fatti, quindi, la lettura dei dati organizzativi, per quanto oggettivi, è sempre filtrata da premesse di valore e da alleanze di potere (Salvato, 2001).

L'esistenza di diverse funzioni e di conseguenti comportamenti organizzativi delle strutture porta ad affermare, in modo inequivocabile, che non può esistere un criterio omogeneo di misurabilità delle attività sindacali. È scontato che per le attività di servizio tale misurabilità è possibile, dato che le loro performance sono subordinate a controllo esterno e hanno routine orga-

nizzative standardizzate. Discorso a parte è quello sulle funzioni politiche dove la misurabilità è molto labile perché i comportamenti organizzativi sono caratterizzati dalla gestione di relazioni e di negoziazione. Al contrario, per quanto attiene al grado di autonomia degli attori nella realizzazione delle funzioni si riscontra un'autonomia elevata per tutti quei sindacalisti che hanno un mandato elettivo, mentre per gli operatori dei servizi l'autonomia è meno presente perché la struttura organizzativa dei servizi si presenta con una sua forma di gerarchia.

La Cgil si presenta a questo nuovo appuntamento della Conferenza d'organizzazione confermando, con il suo dibattito interno, che la valutazione dell'operato dei servizi è ancora il dato organizzativo più praticabile, mentre l'operato delle strutture politico-sindacali è oggetto di nuove riflessioni che denotano l'improcrastinabilità di un'attenzione verso i temi organizzativi. È auspicabile che si possa andare oltre quella convinzione che sinora ha portato ad affermare che l'autonomia dei rappresentanti politici e l'incommensurabilità delle loro attività non possa essere oggetto di valutazione. Sono necessarie analisi organizzative interne al dibattito sindacale capaci di superare alcuni miti, quale quello che afferma l'idea dell'incontrollabilità dei rappresentanti che hanno un mandato elettivo, ivi compresa una riflessione sull'efficacia della durata del mandato e sulla stessa convinzione che la regola dei due mandati possa essere la panacea di tutti i mali.

In quest'ottica sia la Conferenza di organizzazione sia quella dei servizi, ogni qual volta l'organizzazione crea le condizioni per una loro reale attuazione, devono divenire le sedi «istituzionali» per un'effettiva verifica delle politiche organizzative, evitando il pericolo di concentrare il dibattito su temi che corrono il rischio di avere una valenza politica e, quindi, poco pertinenti con le questioni organizzative.

**3.** A voler riassumere sinteticamente i contributi raccolti di seguito sul tema, si può affermare che le analisi si spingono indubbiamente sulla capacità dei sindacati di assumere contemporaneamente cambiamenti organizzativi e nuove strategie di reclutamento per allargare la propria base sociale, in questo modo garantendo una qualità dei modi di esercizio della rappresentanza che implichi procedure di selezione dal basso dei rappresentanti e/o di controllo delle loro scelte e/o di verifica del grado di efficacia del loro modo d'agire.

Che l'identità collettiva sia importante per i sindacati viene sottolineato ad esempio da Mauro Salvato, che propone un percorso per definirla in relazione alle competenze e ai valori professionali e meno al settore merceologico, al contratto e al luogo di lavoro. Se il percorso professionale è sempre più il frutto di un progetto individuale, l'interesse collettivo è un'aggregazione funzionale e temporanea, e il sindacato deve attrezzarsi per seguire il ciclo di vita professionale del lavoratore, dal momento in cui si affaccia sul mercato del lavoro (e forse anche prima, nella formazione professionale) fino al momento in cui va in pensione e nella terza età.

Salvato si chiede quali debbano essere le ricadute organizzative per il sindacato alla luce di questo nuovo scenario. E poi: può essere ancora valida la strutturazione organizzativa sindacale per categorie merceologiche? Salvato parte dal dato che le categorie sono insediate nei luoghi di lavoro, quindi a ogni cambiamento individuale di lavoro il sindacato perde il contatto con il lavoratore e deve ricostruirlo ogni volta. In questo modo la flessibilità individuale del lavoro richiede al sindacato una flessibilità organizzativa idonea a saper seguire nel tempo i singoli lavoratori, formando aggregazioni laddove si creeranno le condizioni.

Salvato va al cuore del problema ponendo un quesito importante: è possibile costruire l'identità collettiva a partire dalle istanze individuali? La sua risposta è che le organizzazioni sindacali devono sviluppare un nuovo modo rispetto ai cambiamenti sociali. Un nuovo modo è quello di incrementare i propri servizi, senza dimenticare che la loro derivazione è una delega di funzioni da parte delle pubbliche amministrazioni, delineandone rischi e opportunità. Le ricadute organizzative con lo sviluppo dei servizi non sono indolori e Salvato propone alcuni suggerimenti organizzativi che richiedono grande attenzione, ma che credo non siano ancora maturi per il dibattito sindacale. Lo sviluppo quantitativo e qualitativo delle strutture dei servizi porta a una riconfigurazione dei pesi e dei rapporti fra categorie e servizi all'interno del sindacato.

4. Una conferma della complessità del sindacato è invece il contributo di Marco Cerri e Vladimiro Soli che, dopo aver sottolineato la necessità di «riflettere sulla figura del sindacalista», propongono, con una ricerca dell'Ires Veneto sui mestieri del sindacalista, «un'analisi dei comportamenti concreti dei sindacalisti, di come questi soggetti traducono nell'iniziativa quotidiana

le strategie dell'organizzazione». Si legge: «Il sindacalista è una figura che deve rispondere a eventi poco programmabili, che si trova a operare in contesti che escludono soluzioni standardizzate, che orienta la propria azione sulla base di conoscenze per lo più tacite».

Il quadro così delineato non è sufficiente per rappresentare adeguatamente i comportamenti e le espressioni professionali dei sindacalisti. Cerri e Soli tentano, invece, un'osservazione capace di far emergere l'effettivo professionale di queste figure attraverso l'assunto che l'organizzazione sindacale deve interrogarsi sulla qualità dei propri funzionari. Gli autori ricordano, inoltre, che da molto tempo la ricerca sociale non ha più dedicato attenzione al funzionamento concreto del sindacato come organizzazione, né alla natura del lavoro del sindacalista.

Nello scenario più ampio dei mutamenti che coinvolgono il sindacato si segnalano, in particolare, dinamiche relative ai modi di produzione, alle culture sociali e agli assetti istituzionali. In quest'ottica le associazioni di rappresentanza, quindi la Cgil, tentano forme di innovazione coerenti con i modelli d'azione tipici delle organizzazioni socio-politiche, che richiedono ripensamenti rispetto ai modelli di tutela, alle forme di legittimazione sociale e ai criteri di promozione degli interessi.

Il sindacato è «costretto» a confrontarsi costantemente con le trasformazioni sociali: un segnale evidente dell'avvenuto confronto è dato anche dalla volontà di aggiornare – con il giusto equilibrio – le competenze dei sindacalisti con l'innesto di abilità professionali fondate su nuove matrici più di tipo consulenziale e coerenti con le attività di tutela. Questo tipo di competenza richiede atteggiamenti sensibili all'innovazione, all'autonomia e alla responsabilità.

Assumere, però, il concetto di autonomia operativa nel lavoro sindacale di tutela può prefigurare una facile inclinazione verso concezioni professionalizzanti che non appartengono alla cultura sindacale. Al concetto di autonomia operativa bisogna, dunque, abbinare un altro concetto più consolidato nella tradizione sindacale: l'appartenenza emotiva. L'abbinamento tra i due sembrerebbe essere un tentativo di sperimentazione di un nuovo profilo sindacale.

Se il lavoro del sindacalista (tanto quello di area politica quanto quello di area tecnica) assume sempre più il connotato di «attore sociale», capace di adattarsi ai rapidi mutamenti, diventa più complessa l'analisi per valutare le caratteristiche del suo lavoro. Ciò che è maggiormente a rischio è la ricon-

ferma nel tempo del riconoscimento sociale del sindacalista. In altri momenti questo riconoscimento spesso costituiva una forte motivazione all'impegno; oggi deve fare i conti con una visibilità offuscata dalla difficoltà a dimostrare la funzione pubblica dell'azione sindacale (Braga, Carrieri, 2001) e il ritardo nell'accreditamento di nuovi profili di competenza del sindacalista (Meghnagi, Braga, Cevoli, 2005).

La ricerca di Cerri e Soli evidenzia un'incrinatura sempre più evidente tra logiche di militanza ed etica della professione, attribuendone le ragioni a differenze generazionali, di genere, di categoria e di segmento organizzativo. I curatori della ricerca sollecitano la necessità di riqualificare culturalmente e organizzativamente il lavoro sindacale, in questo modo consegnando una nuova reputazione sociale ai sindacalisti.

5. È un'eccezione il commento di Marianna De Luca sul sindacato come organizzazione in America. L'autrice considera il tema partendo dalla legislazione americana sulla rappresentanza che non agevola la sindacalizzazione, in continuo calo dal 1945. Ne attribuisce una delle principali ragioni al fatto che il sindacato deve conquistare l'adesione di almeno la metà più uno dei lavoratori di una unità produttiva per ottenere la rappresentanza negoziale e che, per essere legittimato a stipulare un contratto valido per tutti i lavoratori di quella unità, deve costantemente combattere con i datori di lavoro che controllano la persistenza della maggioranza, pena la perdita del diritto di rappresentanza.

Di fronte al pericolo di una irrilevanza sul piano politico del sindacato americano e di una conseguente perdita di legittimazione sul piano sociale, De Luca traccia le ragioni di questo ritardo e indica i sette fattori che descrivono il declino della sindacalizzazione. Questi fattori non sono congiunturali ma, «in concorrenza tra loro» nelle più diverse possibili combinazioni, ne hanno determinato il declino. In particolare mette in evidenza la risposta a un'importante domanda: il sindacato può farci qualcosa e lo sta facendo?

Una delle risposte positive è fondata sull'*Organizing to Win* e sulla creatività per superare difficoltà e ostacoli in maniera diversa da quella tradizionale: ostilità dei datori di lavoro e vincoli procedurali del National Labor Relation Act. Questi impedimenti possono essere aggirati puntando a ottenere il riconoscimento volontario del datore di lavoro ogni qual volta possibile.

L'auspicato rilancio del sindacato, attraverso campagne di sindacalizzazione su vasta scala coordinate dalla Federazione, prende avvio in modo organico solo nel 1995 con un denso e articolato programma di iniziative a sostegno delle attività di *organizing*. Questo programma prevedeva aiuti economici e supporto organizzativo alle *union* che si fossero impegnate nell'elaborazione e nell'attuazione di piani di nuova sindacalizzazione. Ciò nonostante i risultati continuano a essere modesti: prevale l'idea che l'impegno dei sindacati non sia da solo sufficiente a risolvere il problema e che sia necessario intervenire anche per altra via, ad esempio ottenere una modifica alla legislazione sulla rappresentanza con il contributo di appoggi politici. Una scelta che minava l'autonomia del sindacato e che limitava lo sforzo di trovare risposte sul piano organizzativo.

La necessità che prevale è quella di dare avvio a un processo capace di portare tutti i lavoratori dello stesso settore/professione dentro la stessa organizzazione e con il medesimo contratto; in questo modo attribuendo al sindacato maggioritario di ciascun ambito un ruolo guida nei futuri processi di fusioni e incorporazioni.

Questo dibattito porta alla nascita di una nuova Federazione, *Change to Win*, per dare concretezza al «sogno» americano, attraverso specifici interventi organizzativi. Questa nuova impostazione organizzativa produce alcuni dati sui tassi di sindacalizzazione che dimostrano che il calo si arresta. *Change to Win* nel 2006 rappresenta il 38,56 per cento dei lavoratori sindacalizzati, quindi un peso per nulla marginale. L'autrice del contributo apprezza lo sforzo di questo sindacato nell'essere vitale per evitare il declino, pur con alcune divisioni, ma tutte finalizzate a trovare nuove soluzioni organizzative. Per acquistare peso attraverso l'acquisizione della rappresentanza di molti nuovi iscritti è necessario modificare radicalmente il tradizionale modello di azione organizzativa.

6. Nel contributo di Pere Beneyto il riferimento al tema delle prospettive e delle strategie di reclutamento è soprattutto un pretesto per affrontare in modo più congeniale il dibattito sul concetto di rappresentatività sindacale, intesa come costruzione sociale che caratterizza il sindacato secondo il contesto in cui opera. A ogni buon conto la rappresentatività sindacale deve misurarsi contemporaneamente con il livello di iscrizione, misurato in termini percentuali, con diversi modelli di rappresentanza elet-

torale e con l'influenza determinata dalla contrattazione collettiva. Beneyto ricorda i deliberata dell'ultimo congresso della Ces, laddove nel suo Programma strategico stimola a una politica di reclutamento: «Passare all'offensiva». Uno dei temi cardine è quello di migliorare l'iscrizione sindacale in base a una strategia europea comune.

In definitiva, ogni organizzazione sindacale deve in futuro elaborare piani strategici che possono essere valutati anche dalla Ces. I contenuti di questi piani devono essere caratterizzati da un'attenzione alla fidelizzazione di nuovi iscritti, al recupero delle iscrizioni perse e all'allargamento delle iscrizioni verso un target sottorappresentato (donne, giovani, emigrati, quadri). La ricerca deve essere quella di individuare delle buone prassi nell'ambito della Ces per migliorare la conoscenza in comune dei diversi modelli di iscrizione, anche per dare orientamenti alle nuove prassi.

L'autore del saggio delinea un percorso teorico sul sindacato per andare oltre le critiche di coloro che lo accusano di obsolescenza. A 200 anni dalla rivoluzione industriale inglese il sindacato ha ottenuto gran parte del suo programma iniziale. Ciò che 200 anni fa erano rivendicazioni parziali (seppure quasi eroiche), oggi fanno parte del nucleo duro di ciò che è stato consacrato. Non si può ignorare che queste organizzazioni siano diventate dei percettori sociali, che fanno da ponte tra i lavoratori e le controparti.

Con questa evoluzione Beneyto sottolinea due logiche con cui fare i conti: quella dell'iscrizione per rafforzare la dimensione organizzativa e quella dell'influenza. Indica, inoltre, alcuni obiettivi di incentivazione per rispondere alla domanda del perché i lavoratori si iscrivono. Il primo obiettivo ha un carattere strumentale: garantire la difesa di interessi (individuali e collettivi). Il secondo mira alle incentivazioni funzionali per far fronte al potere e all'intervento delle aziende. Il terzo è di tipo identitario: sentirsi parte di un gruppo (l'appartenenza alla classe dei lavoratori stimola l'iscrizione). Il quarto porta alla incentivazione verso la socialità (come il lavoratore può essere protetto dalle reti di risorse).

Beneyto, infine, indica alcune linee di intervento. Quelle che privilegiano la funzione dell'organizzazione che aggrega gli interessi individuali e li difende. Una linea difensiva che continua a garantire una funzione di interlocuzione. Un'altra funzione è quella distributiva, che difende interessi che vanno oltre i salariati (oltre gli *insiders*, ad esempio i pensionati). La terza linea di intervento esalta la funzione produttiva, ovvero quella contrattazione della cooperazione per migliorare i sistemi di coesione sociale.

Il saggio propone anche una riflessione sulla capacità di influenza dei sindacati, sottolineando che nella misura in cui essa aumenta ha una sua ripercussione sull'iscrizione diretta. L'auspicio per il sindacalismo europeo è di muoversi in quest'ottica per superare le attuali difficoltà di sindacalizzazione. Il sindacalismo deve utilizzare il suo potere, a partire dall'accumulazione della capacità di sindacalizzazione, per trasformarlo in un'influenza laddove il sindacato non ne ha.

7. Il tema della densità sindacale in Europa (a partire dai dati annuali sugli iscritti ai sindacati) diviene punto d'arrivo di una riflessione sui fattori di breve e lungo periodo che determinano la crescita e il declino dei sindacati in Europa (come nel contributo di Daniele Checchi e Jelle Visser). Il declino dei sindacati nel corso degli anni ottanta e novanta è dato dai cambiamenti del mercato del lavoro. La ricerca di Checchi e Visser pone l'attenzione alle determinanti comuni delle tendenze e dei cicli nei diversi paesi. Una sorta di «modello comune europeo» della partecipazione sindacale, come prova che l'adesione ai sindacati deve essere valutata nel contesto istituzionale specifico dei mercati del lavoro nazionali.

Perché i lavoratori si iscrivono ai sindacati? Perché vogliono qualcosa che non possono facilmente ottenere da soli: salari e condizioni di lavoro migliori, protezione sociale, giusto trattamento economico, rispetto e tutele contro l'arbitrarietà dei datori di lavoro. Ma è anche probabile che i lavoratori si iscrivano perché vogliono sentirsi parte del gruppo e guadagnarne il rispetto, piuttosto che «essere isolati e disprezzati in quanto parassiti».

Indubbiamente il rapido cambiamento del mercato del lavoro produce un'incrinatura nell'abitudine sociale dell'adesione al sindacato; così come la globalizzazione è dannosa ai fini dell'adesione, in quanto stabilisce limiti più stretti al potere di contrattazione dei sindacati. La rappresentanza nel luogo di lavoro e l'organizzazione della contrattazione collettiva rappresentano ancora variabili importanti per la sindacalizzazione, così come il luogo di lavoro è ancora lo spazio ideale per reclutare nuovi iscritti e per offrire agli aderenti servizi diversi.

Checchi e Visser concludono dimostrando che in Europa i tassi di densità sindacale sono diminuiti perché è cresciuta la disoccupazione, che i nuovi entrati nella forza lavoro in genere sono reclutati o selezionati per im-

pieghi e luoghi di lavoro meno coperti dai sindacati, che l'occupazione nel settore pubblico si è contratta e l'attività di sciopero è diminuita.

Bisogna considerare che c'è una nuova forza lavoro che spesso è caratterizzata da persone con qualificazioni basse e che questo comporta meno vincoli per il mercato del lavoro. Tutto questo non favorisce i sindacati, che sono costretti a pensare a nuove modalità di rappresentanza istituzionale. Rimane il dato che a fronte di modelli di occupazione instabili e mutevoli, da una disoccupazione crescente e dalla riduzione della copertura istituzionale della rappresentanza nei luoghi di lavoro, per i sindacato è sempre più difficile mantenere intatta la norma dell'iscrizione.

**8.** Che il terreno su cui i sindacati esercitano sperimentazioni organizzative si sia ampliato straordinariamente è evidente. Nel prossimo numero di *Quaderni* sarà ospitato un contributo di Marida Cevoli che fornisce i risultati della ricerca sui delegati al XV Congresso nazionale della Cgil. Sarà un altro affresco che aiuterà lo sforzo di andare verso i tanto auspicati cambiamenti organizzativi perché offrirà una fotografia dei delegati che hanno preso parte a un'ampia platea congressuale, che ha coinvolto circa 26.000 iscritti. Un momento, dunque, di riflessione utile alla progettazione di nuove politiche e strategie perché si propone di offrire un contributo agli obiettivi che la Conferenza intende conseguire, ipotizzando, sulla base dell'esperienza dell'oggi, le caratteristiche che potranno avere i delegati di domani.

In definitiva, alla luce dei molteplici apporti, certamente il cammino dei cambiamenti organizzativi è ancora lungo. Ma con questo numero *Quaderni* ha inteso fornire alcune occasioni di percorso su cui riflettere, o di esperienze e opinioni su cui meditare. Sicuramente il tema richiede ulteriori punti da sviluppare e la rivista sarà pronta ad accogliere ulteriori contributi.

## Bibliografia

- Braga A., Carrieri M. (2001), *Delegati a Milano. Il «capitale sociale» del sindacato nel cuore padano*, Roma, Donzelli.
- Braga A., Carrieri M. (2007), *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Meghnagi S., Braga A., Cevoli M. (2005), *Sindacalisti in transizione. Identità, valori, strategie*, Roma, Ediesse.
- Panebianco A. (1982), *Modelli di partito*, Bologna, Il Mulino.
- Salvato M. (2001), *La responsabilità sociale del sindacato, con particolare riferimento ai servizi*, in Grandori A. (a cura di), *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Milano, Egea.
- Zan S. (1994), *Organizzazione e rappresentanza*, Bologna, Il Mulino.
- Zan S. (a cura di) (1998), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.

## La Conferenza di organizzazione della Cgil: un'occasione di innovazione.

*Intervista a Carla Cantone*

**Quaderni.** Perché questa Conferenza di organizzazione?

**Cantone.** L'ultima Conferenza di organizzazione si è svolta il 9 novembre del 1993. Allora la Cgil si pose l'obiettivo di portare a compimento un progetto fondativo di un nuovo sindacato generale. Tema assunto e portato avanti negli anni successivi, a partire dalla costituzione delle Rsu e dei Comitati degli iscritti.

Va ricordato che il 1993 fu un anno particolare perché uscivamo dal periodo della cosiddetta «Prima Repubblica». Erano state superate le componenti politiche, la scelta dell'organizzazione diveniva quella di collocarsi come sindacato generale e di programma. In quella fase questi temi caratterizzarono la Conferenza d'organizzazione, oltre il fatto che si decise anche la costituzione dei Comitati degli iscritti e l'estensione di tutte le Rsu, a fronte del protocollo del 23 luglio 1993.

Furono anni importanti; la Cgil fu capace di misurarsi con l'unità sindacale, con la democrazia di mandato e con la democrazia di organizzazione. Furono anche gli anni delle regole democratiche, delle regole per la vita interna al sindacato, di un diverso e nuovo pluralismo a sostegno del sindacato generale e di programma.

Sono passati 15 anni. Il mondo del lavoro è cambiato: i grandi insediamenti produttivi si sono profondamente trasformati, il terziario si è esteso ovunque, la filiera produttiva ha ridisegnato modelli di sviluppo e di crescita, i settori pubblici hanno realizzato profonde modifiche. Si è assistito a un decentramento e a una ricollocazione, sia pubblica sia privata. La globalizzazione ha investito tutto e tutti, imponendo una prassi di competitività che non ha trovato subito pronto il cambiamento nel nostro paese, a fatica si è riusciti ad affrontare il declino degli ultimi sette anni.

\* Carla Cantone è segretario confederale Cgil, responsabile Dipartimento di organizzazione.

La difficoltà del nostro paese si è resa evidente nell'incapacità di affrontare questo nuovo sistema produttivo di tipo mondiale. Questi cambiamenti costringono il sindacato a forme di riorganizzazione per rendere più efficace il suo ruolo di rappresentanza e, contemporaneamente, ad aumentare la propria rappresentatività. Si tratta, quindi, di leggere i cambiamenti: «se tutto cambia, la Cgil non può stare ferma».

Alla luce di queste riflessioni, la Cgil ha inteso dare attuazione alla delibera del XV Congresso di tenere l'Assemblea per la Conferenza di organizzazione, come indicato dalla Tesi 10. Di conseguenza, la Cgil assume il compito di proporre alla Conferenza di organizzazione temi che attengono alla sua vita e alle sue scelte organizzative, al fine di impegnare tutta l'organizzazione a sostenere e rafforzare gli obiettivi definiti dal XV Congresso: rafforzare la rappresentanza e rappresentatività; rinnovare la confederalità dell'organizzazione; affermare la centralità del sindacato generale e realizzare il rinnovamento della Cgil nel territorio, nelle sue strutture confederali e di categoria, nei luoghi di lavoro e nelle leghe.

I temi che stanno caratterizzando la Conferenza di organizzazione riguardano sia la centralità del lavoro e della condizione sociale di uomini e donne, pensionati e pensionate, giovani, occupati, sia la democrazia, il pluralismo, l'autonomia, l'unità del sindacato, le regole di come si sta nella Cgil. La centralità, quindi, sarà il lavoro e la condizione sociale di uomini e donne.

**Quaderni.** Perché mettere comunque mano all'organizzazione in una fase positiva del sindacato?

**Cantone.** In questi 15 anni ci sono stati alti e bassi. Anni caratterizzati sia da lotte sia da conquiste, come è sempre stata la storia del movimento sindacale. Il grande impegno profuso ha portato l'organizzazione ad aumentare sempre più il tesseramento, quindi la presenza nei posti di lavoro e tra i pensionati. Siamo la prima organizzazione sindacale eletta nelle Rsu, sia nel pubblico sia nel privato. Moltissimi giovani danno fiducia alla Cgil, tanto che si è registrato un aumento di 300 mila giovani iscritti al sindacato negli ultimi sette anni. Siamo presenti in modo abbastanza consistente tra i migranti e abbiamo un sistema di servizi di qualità in tutti i territori.

Tutto questo non basta, anzi, è proprio nei momenti più alti che occorre progettare gli avanzamenti, non bisogna mai vivere di rendita. Nel momento più alto di una organizzazione bisogna dare il meglio di sé per andare avanti. Se lo si fa quando si sta male è un po' più complicato portare a casa ri-

sultati concreti, perché quando si sta male si sta in difesa, è quando si sta bene che bisogna programmare gli avanzamenti.

**Quaderni.** Quali sono i punti di forza e di debolezza sui quali intervenire?

**Cantone.** Se il territorio ci consegna i luoghi di lavoro è da lì che dobbiamo ripartire, perché i luoghi di incontro e di lavoro ovviamente sono il territorio. Occorre, quindi, rafforzare questo livello. Le strutture orizzontali e verticali devono stare dentro un progetto di concreta sinergia. Questo comporta scelte di decentramento di poteri, di ruolo, di funzioni che deve riguardare tutti, dentro un quadro di razionalizzazione e maggiore efficienza finalizzato a liberare risorse finanziarie e acquisire disponibilità di quadri e di dirigenti. Più si sale e più occorre snellire le strutture per decentrare sul territorio, con l'intento di utilizzare più risorse e favorire la mobilità dei quadri per far sì che siano più vicini ai posti di lavoro.

Il tema da discutere è come il decentramento possa rispondere a un rafforzamento dell'azione sindacale nei posti di lavoro e nel territorio, come riprogettare il sistema Cgil territoriale anche con forme flessibili, ma al tempo stesso codificate, regolate ed esigibili. Questo ragionamento deve valere per le Camere del lavoro, le strutture regionali e le categorie.

**Quaderni.** Come far crescere i quadri?

**Cantone.** Il primo punto riguarda uno straordinario rilancio del ruolo delle Rsu nei posti di lavoro, nel territorio, nei distretti, nei nuovi siti produttivi; occorre rafforzarne le funzioni, soprattutto intervenire per irrobustire i compiti, i ruoli e il potere negoziale o comunque di vigilanza dei delegati alla sicurezza.

A differenza del 1993, tenuto conto dei cambiamenti del mondo del lavoro e di quello industriale, del declino, della frantumazione, delle nuove filiere produttive, del decentramento, delle cessioni dei rami d'azienda, della destrutturazione delle grandi imprese, della crescita delle piccole e medie aziende, è inequivocabile la necessità di una presenza nel territorio, nei distretti e nei siti, che va guardata anche dal punto di vista della rappresentanza dei lavoratori, da rafforzare in modo diverso.

**Quaderni.** La differenza con il 1993, quindi, è questa?

**Cantone.** Prima avevamo puntato sui posti di lavoro. Nel 1993 c'era ancora una fortissima presenza di grandi aziende e di grandi luoghi di lavoro.

Oggi il cambiamento che c'è stato nella produzione ha scombinato la precedente impostazione. Con l'avvenuto decentramento, con le grandi ristrutturazioni si sono realizzate forme di esternalizzazione di lavori, di pezzi di produzione. La grande azienda si è ridotta, sono sorte aree dove vivono e crescono tante piccole imprese, soprattutto è aumentato il terziario.

**Quaderni.** Questo comporta l'acquisizione di competenze diverse dei delegati Rsu?

**Cantone.** No, però abbiamo bisogno di un riconoscimento di poteri negoziali anche nelle piccole e medie imprese, e c'è bisogno di un forte raccordo tra le varie Rsu dentro una stessa area produttiva, sito produttivo, distretto produttivo, per arrivare alla contrattazione territoriale.

Rispetto alle Rsu bisogna assumere fino in fondo questo tema, con tutte le implicazioni che ne derivano, dei rischi di una crisi della confederalità nei posti di lavoro. Bisogna ripartire e riposizionarci nel posto di lavoro per irrobustire dal basso la cultura di sindacato generale più volte richiamata come valore imprescindibile. In tale quadro è fondamentale che le Rsu assumano sempre più anche una funzione confederale, accompagnata da una soggettività politica, andando oltre la sola azione di contrattazione aziendale.

Il modello delle Rsu, come titolari e agenti della contrattazione di secondo livello, ha prodotto interessanti risultati e va senz'altro confermato. Nel ribadire il valore del ruolo del Ccnl occorre incrementare, qualificare ed estendere la contrattazione di secondo livello e determinare maggiori poteri alle Rsu, in azienda e sul territorio, per tutte le materie di loro titolarità e a loro assegnate dal Ccnl.

Per rafforzare il legame tra Rsu e sindacato generale occorre prevedere modalità organizzative unitarie, per rendere più strutturale la partecipazione delle Rsu nella formazione delle decisioni non solo di carattere contrattuale. Si deve, inoltre, esperire il tentativo di un innalzamento del numero delle Rsu nelle piccole e medie imprese. Se la conferma della titolarità della contrattazione di secondo livello alle Rsu ha prodotto buoni risultati, dovremo creare le condizioni affinché il modello si estenda il più possibile anche là dove oggi non si è ancora realizzato compiutamente, con particolare attenzione ad alcune aziende a rete.

Sarebbe utile sperimentare forme di coordinamento delle Rsu, sempre attraverso un armonico intreccio categoria-livello confederale territoriale, che

definiscano obiettivi comuni sia in termini di contrattazione sia di altre materie normative loro pertinenti (salute, sicurezza e ambiente; formazione, ecc.), estendendo in questo modo vincoli di solidarietà, una rinnovata rappresentatività e una comune disponibilità a costruire luoghi di confronto. Stesso ragionamento potrebbe valere per unità produttive organizzate in maniera interregionale, dando sempre alla Rsu eletta democraticamente la possibilità di organizzarsi in esecutivi unitari, capaci di contrattare l'organizzazione del lavoro, assistiti dalle strutture nazionali solo laddove se ne ravvisi l'esigenza.

Tutto ciò comporta la necessità di preparare una nuova generazione di quadri dirigenti, finalizzata al rinnovamento e al ringiovanimento. La riflessione si sposta inesorabilmente su una politica dei quadri rivolta ai giovani, proprio per assicurare un radicale ricambio generazionale. Per questo la Cgil deve intercettare i giovani, conquistarne l'impegno sindacale, permettere loro di acquisire esperienze e conoscenze al fine di inserirsi a pieno titolo con precise responsabilità in ogni struttura sindacale.

Anche per la Cgil, come per il resto della società italiana, si pone il problema di assicurare un radicale ricambio generazionale. I giovani sono per la Cgil un bene prezioso, sono il nostro futuro. E per far vivere la memoria di chi ha rappresentato il passato vi è bisogno di chi si candida a rappresentare il futuro. Non è un obiettivo ma un vincolo per tutta la Cgil.

I giovani sono il termometro della società, sono la spinta per la voglia di vivere in un mondo ove la libertà è sinonimo di pace, ove la democrazia si lega con la partecipazione, ove il rifiuto della violenza è rifiuto delle stragi, del terrorismo, della guerra. I giovani hanno sempre manifestato questi loro sentimenti con il senso di appartenenza a un'età della vita talmente bella e irripetibile che non può essere spezzata né gettata. Un'età della vita la cui esperienza li deve accompagnare nel lungo cammino che hanno di fronte.

In questo lungo cammino devono poter incontrare anche la Cgil, e la Cgil deve saperli accogliere, tenere, predisporre a farsi guidare. Occorre avere e dare fiducia ai giovani. La Cgil ha il compito di stare con i giovani e di saperne rappresentare sogni e bisogni, coinvolgendoli nell'organizzazione, conquistarli e consegnargli responsabilità. Dare spazio alle nuove generazioni è un nostro preciso dovere.

I giovani di oggi entrano tardi nel mondo del lavoro e spesso come precari in un sistema produttivo frantumato, in un settore industriale e in un set-

tore pubblico profondamente cambiati, in un sistema del terziario e dei servizi che toglie loro la possibilità dello stare insieme, che spezza il collettivo e produce la solitudine del lavoro atipico. Per questo è importante ricercare e consolidare i rapporti con i giovani prima che entrino nel mercato del lavoro: quando sono nella scuola, dalle medie all'Università, attraverso un'azione straordinaria della confederazione per conquistare le nuove generazioni al sindacato, ai suoi valori e ai suoi compiti.

Aprirci ai bisogni dei giovani lavoratori e lavoratrici – nativi e migranti – e metterli al centro delle nostre strategie sindacali, realizzare le condizioni per il pieno dispiegamento della loro soggettività nell'ambito delle strutture sindacali, rimuovere gli ostacoli che ne impediscono l'accesso a una vera cittadinanza nel dibattito e nella vita della confederazione. Questi sono i compiti fondamentali cui ci troviamo di fronte: compiti urgenti cui occorre rispondere con urgenza.

I giovani arrivano a noi se li sappiamo intercettare ovunque. Da questo punto di vista, l'obiettivo fondamentale è la costruzione di un'organizzazione più aderente alla composizione effettiva del mondo del lavoro: vogliamo costruire quindi una Cgil più giovane, più femminile e più multietnica. Un obiettivo di questo genere ha però bisogno di una molteplicità di strumenti che siano oggetto, una volta introdotti nella strategia dell'organizzazione, di una valutazione attenta e responsabile. In particolare, occorre conseguire nel medio periodo una crescita consistente del peso quantitativo dei giovani lavoratori e lavoratrici sul totale degli iscritti. Contestualmente, occorre favorire il rinnovamento della platea dirigente attraverso una politica dei quadri che – grazie a una qualificata regia confederale – garantisca un accesso diffuso e di qualità dei giovani a ruoli di responsabilità e direzione.

La Conferenza d'organizzazione deve rappresentare il momento in cui far vivere una riflessione organica sulle politiche organizzative, perché la sfida che si pone dinanzi a un sindacato moderno è quella di trasformarsi in uno strumento di partecipazione e rappresentanza dell'intera galassia del lavoro, nei diversi modi nei quali esso si esplica. Occorre avviare un progetto organizzativo che assuma alcune prime decisioni: costruire programmi formativi finalizzati alla preparazione di giovani quadri e delegati.

Un ultimo aspetto è quello che deve impegnare ancora di più la Cgil in politiche organizzative per promuovere e valorizzare i quadri femminili. Dare piena attuazione alla norma statutaria sul 40 per cento (la norma antidiscriminatoria) e, nel contempo, puntare per il prossimo Congresso al 50 per

cento di presenza delle donne in tutte le sedi di rappresentanza e di direzione politica, dalle Rsu fino ai massimi livelli. La politica di genere deve continuare. Siamo in un momento in cui le donne sono presenti un po' ovunque e bisogna proprio adesso insistere per continuare a essere parte integrante della politica della Cgil. Questo non può essere demandato solo alle donne ma deve essere, appunto, impegno di tutta l'organizzazione.

**Quaderni.** Come immaginare la selezione di nuovi quadri?

**Cantone.** Una rinnovata confederalità e una straordinaria presenza della Cgil sul territorio e nei luoghi di lavoro presuppone una mirata formazione dei quadri e dei delegati. Formazione, conoscenza e ricerca sono indispensabili per un'adeguata politica dei quadri. Compito della Conferenza di organizzazione è, quindi, segnare un deciso salto di qualità che consideri la formazione sindacale una risposta fondamentale per il reinsediamento dell'organizzazione, per il suo rinnovamento, per i processi di costruzione dei gruppi dirigenti e dei percorsi interni all'organizzazione, per rafforzare la professionalità politico-organizzativa e del gruppo dirigente a tutti i livelli.

La formazione sindacale svolge, ma sempre di più è chiamata a svolgere, un ruolo importante e insostituibile per consentire a ognuno di realizzare al meglio la propria attività e di sentirsi a pieno titolo parte di un progetto condiviso. Allo stato attuale l'organizzazione complessivamente investe molto, ma non pare esserci un ritorno adeguato all'investimento di risorse, anche se in alcuni casi un contributo qualificato è arrivato dai master promossi con l'Isf.

Compito della Conferenza di organizzazione è quello di segnare un deciso salto di qualità. In questo senso dobbiamo porci l'obiettivo di percorsi permanenti che accompagnino tutta la fase di attività sindacale; di verifica e valutazione della formazione, per migliorarne costantemente qualità e fruibilità, sperimentando anche modalità e strumenti di certificazione degli apprendimenti individuali. Per questo è necessario che quanto destinato nei bilanci per la formazione sia effettivamente utilizzato a tale scopo.

In questo contesto potranno essere sperimentate modalità per le quali la fruizione della formazione possa divenire uno dei criteri utili alla definizione dei processi di mobilità e di inquadramento ai vari livelli dell'organizzazione. In tale quadro, la formazione diventa un diritto e un dovere del dirigente sindacale, a partire dal posto di lavoro, laddove è fondamentale, soprattutto per chi assume ruoli di direzione e/o di rappresentanza della Cgil per la prima

volta, programmare percorsi formativi finalizzati a rendere forte l'identità, il senso di appartenenza e la conoscenza dell'organizzazione.

La Cgil ha già un patrimonio di formazione significativo; questo ha però riguardato sinora solo alcuni profili e alcune attività dell'organizzazione. È necessario pertanto rielaborarlo, ripensarlo al fine di predisporre percorsi di formazione che diventino strutturali e siano rivolti a tutto il gruppo dirigente oggi in attività, e nello stesso tempo a compagni e compagne che in prospettiva potranno ricoprire ruoli di responsabilità.

I grandi mutamenti avvenuti richiedono conoscenza e nuove competenze, per cui è necessario adeguare la formazione alle esigenze dell'organizzazione nel nuovo contesto. Ciò vale per i gruppi dirigenti e per le Rsu, al fine di consegnare loro uno strumentazione utile allo svolgimento del loro ruolo di rappresentanza sindacale. Infatti in questi anni sta emergendo l'esigenza, non sempre resa in modo esplicito, di conoscenza e padronanza della strumentazione di base, in particolare riferita alle compagne e ai compagni che iniziano a svolgere ruoli di direzione. In questo senso la costituzione di una vera e propria banca dati informatizzata nella quale rendere consultabili tutte le iniziative di formazione organizzate sarà sicuramente utile.

È sicuramente necessaria una riflessione specifica su una dimensione più identitaria della formazione, connessa alla storia, ai valori, alla cultura della Cgil. I quadri che si avvicinano all'attività sindacale lo fanno sulla base delle motivazioni che sono legate alla fase in corso, significativamente diversa da quella che ha caratterizzato altri momenti. In questo senso una dimensione accogliente dell'organizzazione non può che mettere in formazione gli elementi costitutivi di una grande organizzazione, che non possono essere de-sunti dai singoli nel corso della loro presenza ai vari livelli della nostra rete organizzativa.

I cambiamenti nella configurazione complessiva della vita individuale e di relazione, con le trasformazioni culturali che caratterizzano la nostra società in relazione ai mutamenti nel sistema produttivo e occupazionale, pongono problemi che nella Cgil sono stati e sono oggetto di studio, di ricerca, di formazione. Sono le nuove sfide della società globale, delle profonde trasformazioni nel lavoro, delle nuove dimensioni della cittadinanza sociale e delle politiche di inclusione che, richiedendo una politica sempre più confederale nella sua capacità di rappresentanza generale, ci propongono una sfida anche dal punto di vista della nostra autonomia culturale e progettuale.

Anche per questo occorre ritornare sull'idea originaria di Luciano Lama e Bruno Trentin che sin dal 1979, attraverso la nascita prima dell'Ires e poi dell'Isf, vollero non un semplice ufficio studi, ma veri e propri istituti di ricerca e formazione capaci di analizzare, leggere le tendenze di prospettiva dell'economia, dei cambiamenti sociali, delle trasformazioni dei lavori, dell'impresa, e immaginando su questa lettura di costruire una politica di formazione dei propri quadri e dei gruppi dirigenti dotando così il sindacato italiano, in primo luogo la Cgil, di un'elaborazione teorica e di un pensiero forte cui ancorare un'autonoma formazione e crescita dei propri gruppi dirigenti senza alcuna subalternità culturale.

Per questo è tempo di scegliere e di superare la separatezza tra le attività di studio-ricerca e le attività di formazione che oggi vedono operare con scarse sinergie l'Ires e l'Isf. Ricostituire così un nuovo, forte e autorevole istituto di ricerca e formazione. Un istituto da dedicare al dirigente che, più di chiunque altro, ci ha insegnato il valore del sapere, della conoscenza, della formazione, come condizione per l'autonomia del sindacato e per la pari dignità tra il soggetto sociale sindacato e i soggetti della politica.

Costituzione, dunque, del nuovo *Istituto di ricerca-formazione economico e sociale Bruno Trentin*, al cui interno incorporare (fermo restando le relative autonomie, ma costruendo le dovute sinergie) l'Ires nazionale e l'Isf, individuando le modalità con le quali inserire gli Ires regionali e utilizzando la nuova scuola di Ariccia quale punto di incontro nel quale operare. L'attuazione di tale progetto, in particolare sul versante delle politiche formative, avverrà in stretto rapporto con la Cgil per tutto ciò che attiene i programmi riferiti alla formazione sindacale e il rapporto con le strutture. Una scelta dunque di investimento nella ricerca e nella formazione. Una scelta tesa a rafforzare il nostro patrimonio, rinnovando e rafforzando la nostra autonomia culturale. Una scelta tesa a confermare il nostro peso e la nostra autorevolezza nel panorama europeo.

**Quaderni.** Vorremmo tornare su due punti interessanti della Conferenza d'organizzazione: il territorio e la democrazia.

**Cantone.** Come accennavo prima, l'obiettivo politico-organizzativo della Cgil è l'estensione della rappresentanza e della rappresentatività per la difesa dei diritti e delle tutele. In questo senso il baricentro deve essere il territorio, a partire dal ruolo delle Camere del lavoro. Il territorio come

macchina motrice della rappresentanza, che trascina il bisogno di contrattazione categoriale, confederale e sociale.

Nel territorio vengono declinate e verificate le tante politiche sociali, la difesa e la tutela dei diritti collettivi e individuali. In questo quadro è necessario rilanciare quanto previsto dalla Tesi 7 del documento congressuale, per realizzare processi di integrazione e personalizzazione dei percorsi di autonomia delle persone. La Cgil persegue e riafferma con forza tutte quelle politiche volte all'integrazione delle persone con disabilità, spesso causata anche da incidenti sul lavoro, contrastando azioni di discriminazione dirette e indirette che possano pregiudicare la dignità delle categorie più deboli, quali sono appunto i disabili, a partire dal luogo di lavoro.

Il territorio è il luogo centrale di esercizio della rappresentanza, costituisce l'essenza stessa della confederalità. È il luogo delle nostre radici storiche, dove si misurano l'integrazione e gli effetti della multiculturalità, dove si verifica la nostra tenuta e i risultati delle scelte politiche dell'organizzazione. La confederazione deve quindi ridisegnare il suo modello organizzativo per rilanciare l'iniziativa sul territorio, per evitare il rischio di cederne la titolarità ad altri. Va quindi portato avanti con determinazione il riposizionamento politico, strategico, organizzativo della Cgil.

È il territorio che ci consegna i luoghi di lavoro, luoghi dai quali dobbiamo ripartire. Dobbiamo quindi rafforzare a questo livello le strutture orizzontali e verticali dentro un progetto di concreta sinergia, nel rispetto delle reciproche autonomie e delle funzioni. Con la modifica del Titolo V della Costituzione è opportuno indicare soluzioni organizzative che tengano conto del federalismo, quale prassi per creare modalità decisionali più esigibili nel territorio sempre dentro un ambito di solidarietà. Ciò comporta scelte di decentramento di poteri, di ruolo e di funzioni che deve riguardare tutti, dentro un quadro di razionalizzazione e maggiore efficienza, finalizzato a liberare risorse finanziarie e acquisire disponibilità di quadri e dirigenti.

Il presidio confederale del territorio, fondato sui cardini del sistema delle tutele e dei servizi e dello Spi, impone un maggior coinvolgimento delle categorie. Lo stesso decentramento ha via via assunto un profilo nuovo e oggi richiede di investire maggiormente sulla qualità della nostra rappresentanza che non è sostituibile con l'aumento della quantità.

Il tema è come il decentramento possa rispondere a un rafforzamento della nostra azione sindacale nei posti di lavoro e nel territorio. Il ruolo delle Camere del lavoro, in continuità con le loro funzioni originarie, si riafferma de-

cisivo e determinante. Il territorio quale luogo ove si deve sviluppare sempre più una sinergia fra la confederazione, le categorie, il Sistema servizi e lo Spi, e il loro rapporto con le rappresentanze dei posti di lavoro.

La conoscenza del territorio come presupposto per innervare una politica dei quadri volta al rinnovamento e al ringiovanimento. Quindi presidiare il territorio, evitando le contraddizioni e le competizioni fra sistema verticale e orizzontale, con una rinnovata cultura dello stare insieme a sostegno del nostro essere sindacato generale.

Le strutture regionali confederali vanno considerate un territorio largo, con funzioni di strategia e direzione politica, in grado di agire confederalmente sull'insieme dei territori che contraddistinguono lo spazio politico sindacale regionale, anche in virtù delle nuove funzioni costituzionalmente attribuite alle Regioni. La confederazione regionale si conferma quindi la struttura che negozia, con l'istituzione Regione e insieme alle categorie, le politiche di settore di interesse generale. Per questo occorre rafforzare i compiti a esse assegnati per riqualificarne il ruolo e reinquadrare la loro azione politica, in termini di direzione, coordinamento, progettualità e contrattazione, al fine di sostenere l'obiettivo del decentramento e il ruolo delle Camere del lavoro e delle categorie.

Al fine di rafforzare le categorie nel territorio con il decentramento di quadri e risorse, le strutture regionali di categoria vivono come istanza congressuale quando esercitano funzioni di soggetto contrattuale. Sarà compito delle categorie nazionali adottare forme organizzative rispondenti a questi obiettivi anche per il necessario intreccio nella vertenzialità regionale.

Un capitolo particolare va dedicato alle aree metropolitane e al loro ruolo di rappresentanza. Occorre definire i confini per meglio affrontare e rappresentare i problemi politico-sindacali di un grande territorio. L'obiettivo principale deve essere quello di costruire forme organizzative capaci di assicurare un governo unitario delle funzioni di rappresentanza sociale su scala vasta corrispondente all'area metropolitana, obiettivo questo raggiungibile con una pluralità di soluzioni possibili. Per definire le funzioni di governo metropolitano, si dovrà perseguire l'obiettivo di rafforzare il decentramento politico e organizzativo con le necessarie forme di raccordo con le politiche regionali.

Le categorie, insieme alle strutture confederali, fanno vivere la confederazione e contribuiscono al suo rafforzamento. Sono lo strumento politico che coniuga i posti di lavoro con i vari livelli dell'organizzazione, le Rsu e i lavoratori, con le scelte politiche e gli obiettivi strategici della Cgil. Le categorie

nazionali, in concorso con le proprie istanze territoriali e le Camere del lavoro, dovranno predisporre progetti di sostegno, prevedendo puntuali verifiche sulla loro attuazione, finalizzati a rafforzarne il ruolo di contrattazione e la capacità di proselitismo, con l'obiettivo di coinvolgere i Comitati degli iscritti e i delegati, promuovere i giovani, favorire l'inserimento dei migranti a partire dai posti di lavoro.

Per quanto riguarda il concetto di democrazia, anche in questo caso il punto di riferimento è la strategia del Congresso, in particolare le Tesi 9 e 10. La partecipazione, quale asse strategico per riprogettare il paese e i valori della confederalità, dell'autonomia, dell'unità. Il tema della partecipazione democratica dei lavoratori rappresenta una priorità di prima grandezza. La democrazia sindacale è condizione per una rappresentanza e rappresentatività del sindacato più forte, limpida e misurabile. L'identità della Cgil, forte della sua storia e del suo essere sindacato generale e di programma, deve riaffermare il valore della confederalità.

Più partecipazione e più politica per il sindacato significano necessariamente anche più confederalità. La profondità della crisi e le grandi trasformazioni degli assetti produttivi nel mercato del lavoro, in generale nell'economia e nella società, rimandano, infatti, a un nuovo grande problema di riunificazione del mondo del lavoro. Rappresentare e difendere gli interessi delle lavoratrici e dei lavoratori, delle pensionate e dei pensionati, nelle condizioni attuali, significa anzitutto darsi strategie, obiettivi e pratiche rivendicative che ricompongano un quadro di unità di ciò che il neo-liberismo intende frantumare. Questo è possibile solo rendendo ancor più forte l'idea di confederalità che rappresenta la caratteristica principale della storia e della cultura del sindacalismo italiano.

Queste scelte congressuali, l'identità e il ruolo della Cgil, ci impongono di mantenere alta la sua grande autonomia. Il valore della confederalità si consolida con una capacità progettuale in grado di rafforzare i diritti e le tutele nel lavoro e nel sociale. Tale progettualità rappresenta la condizione per l'autonomia del sindacato.

Autonomia e non indifferenza, proprio per il ruolo di soggetto sociale di organizzazione di massa che caratterizza la Cgil e la sua confederalità. L'autonomia e il pieno rispetto dei valori di un sindacato generale che risponde alle sue scelte di programma e obiettivi definiti dai Congressi, necessita di un autonomo rapporto con le forme politiche, i movimenti, le associazioni. Il nostro riferimento è il concetto e la pratica del sindacato

di programma, non agnostico rispetto al quadro politico, ma fortemente vincolato nelle proprie scelte alle decisioni autonome dei propri gruppi dirigenti e al mandato delle persone che rappresentiamo, che sono la fonte della nostra legittimazione. L'autonomia è la lealtà alle scelte di politica sindacale della Cgil.

Il pluralismo delle idee è un bene per tutta l'organizzazione e come tale va sostenuto e rispettato. Il pluralismo interno è importante per assicurare un terreno di discussione e rappresentazione democratica, purché essa non degeneri in parcellizzazione politico-organizzativa.

Autonomia e pluralismo sono fondati sul valore della democrazia sindacale, definita dallo Statuto, che stabilisce i cardini su cui poggia la vita democratica della Cgil. Le delibere regolamentari attuano rigorosamente le norme statutarie. Le regole sono la garanzia democratica di tutta l'organizzazione e di tutto il suo gruppo dirigente, pertanto non possono essere interpretate, bensì rispettate e attuate. È compito degli organismi statutari svolgere funzioni di vigilanza e controllo, intervenendo nei modi e nei termini a loro assegnati dallo Statuto stesso.

Tra l'altro mancano regole confederali di carattere unitario per la partecipazione al voto di lavoratori e lavoratrici, pensionati e pensionate, compreso le modalità dell'utilizzo dello strumento referendario o per una consultazione certificata su piattaforme o intese di carattere generale. Mancano regole di carattere legislativo su rappresentanza e rappresentatività, a eccezione dei settori pubblici. Occorre quindi riproporre a Cisl e Uil il percorso per definire un sistema di rappresentanza e di regole per la democrazia di mandato, il suo rapporto con la democrazia di organizzazione e la validazione dei risultati.

In definitiva, una politica che miri al rinnovamento dell'organizzazione passa sia attraverso un sistema di regole che ne consente l'attuazione, sia attraverso progetti formativi sostenuti da adeguate risorse economiche che investono un numero consistente di quadri, in particolare giovani e donne. Le regole per l'elezione dei gruppi dirigenti devono rispondere sempre di più ai bisogni di un'organizzazione complessa come la Cgil.

**Quaderni.** A che punto è il lavoro di attuazione della Conferenza d'organizzazione?

**Cantone.** Non è facile governare i meccanismi organizzativi di una Conferenza, poiché necessita di un lungo periodo di lavoro con gli orga-

nizzatori; percorso difficile, perché di fondo c'è una pigrizia ad affrontare le novità. «So bene che ci aspettano mesi di impegnativo lavoro, che dovremo fare i conti con gli eventi politici, ma i conti con noi stessi se non li facciamo noi nessuno è in grado, per fortuna, di sostituirci». Ci tengo a mettere in risalto questa dichiarazione che ho appena esposto, perché è sintomatica del lavoro fatto con gli organizzatori. Li ho presi per mano e li ho spinti sfidando il pericolo di un'indifferenza diffusa, dovuta al male endemico di non essere abituati a mettersi in discussione.

**Quaderni.** È possibile che nell'immaginario dei sindacalisti – anche se nessuno lo afferma esplicitamente – la Conferenza sia una perdita di tempo?

**Cantone.** Lo so questo, probabilmente anch'io la pensavo così quando mi occupavo d'altro. Per i dirigenti sindacali ci sono sempre altre priorità: una determinata vertenza alla Fiat, un rinnovo contrattuale. Da quando mi occupo di organizzazione ho preso consapevolezza che c'è un bisogno terribile di conoscere l'organizzazione e il funzionamento delle sue dinamiche. C'è un vezzo che porta a guardare con rispetto solo il proprio lavoro e a sottovalutare il lavoro che fanno altri, che lavorano per l'organizzazione. Sono tanti: esperti, ricercatori, molte altre figure.

Allo stesso modo mi sono resa conto che c'è un abisso tra le cose che diciamo e quello che praticiamo: in questo modo evocando la democrazia, salvo non praticarla. In questi mesi di lavoro preparatorio mi è capitato di fare riunioni sul ruolo del Comitato degli iscritti che inventammo nel 1993: il dato medio è che nessuna categoria era in grado di fornire dati significativi. Non esiste allo stato attuale una mappatura dei delegati, se non quella che l'Isf realizza a ogni Congresso. Così come è necessario che l'organizzazione sia in possesso di tutti gli elenchi dei Direttivi di tutte le categorie e delle Camere del lavoro. Occorre realizzare l'anagrafe degli iscritti ovunque.

**Quaderni.** Questa è la pratica che manca, che invece dovrebbe diventare una prassi.

**Cantone.** C'è il rischio che spesso l'organizzazione sia scambiata per un centro di potere decisionale con la facoltà di decidere il destino degli altri. L'organizzazione è un'altra cosa; questo non esclude una dimestichezza con il potere di intervento e di proposta.

**Quaderni.** La domanda delle domande: la regola degli otto anni rappresenta ancora una buona soluzione organizzativa? ha bisogno di una manutenzione o è sufficiente che rimanga così come fu concepita?

**Cantone.** Per me deve restare assolutamente. Bisogna inculcare nelle persone l'idea di una carriera sindacale circolare più che verticale, nel senso che un dirigente può tranquillamente arrivare a essere segretario generale e ricominciare poi da un territorio.

**Quaderni.** La regola dovrebbe quindi rimanere identica?

**Cantone.** Gli otto anni devono restare, il problema è come dare spazio ai giovani. Dove si annida la questione? La prassi degli otto anni ha determinato il fatto che la permanenza è utilizzata per l'intero periodo. Bisognerebbe, invece, agevolare anche altre prassi, considerando il periodo degli otto anni come un utilizzo massimo. Deve essere possibile andare via anche prima se c'è bisogno di mobilità, gli otto anni non possono essere considerati un mandato bloccato.

Come sostenuto precedentemente, c'è un bisogno estremo di inserire i giovani. Occorre determinare tutti i correttivi organizzativi utili ad agevolare l'inserimento dei giovani. Ad esempio, con lo Spi bisogna concordare soluzioni affinché di norma, dopo i 70 anni, le compagne e i compagni possano anche trasformare il proprio impegno in utili forme di volontariato. Se devi utilizzare i trentenni e sostituirli ai quarantenni, così come i quarantenni al posto dei cinquantenni, i cinquantenni al posto dei sessantenni e così via, qualche cosa occorre fare. Assecondare una fuoriuscita, quindi, valorizzando molto il lavoro volontario e anche una mobilità in su e in giù, in lungo e in largo, che deve valere per tutti. Mi piace chiamarlo «modello ascensore»: si sale e si scende ai vari piani senza necessariamente affollare l'ultimo piano, perché può essere un pericolo per la tenuta del palazzo.

**Quaderni.** In questo modo si può agevolare l'individuazione e l'utilizzo di competenze vecchie e nuove?

**Cantone.** Certo, anche perché la formazione deve riguardare non solo i giovani delegati, ma anche i dirigenti, e non solo i giovani dirigenti.

**Quaderni.** Possono accadere eventi capaci di bloccare la Conferenza d'organizzazione?

**Cantone.** Non credo possano esserci impedimenti, ormai sarà realizzata, ma quello che conta è il risultato della stessa. Il regolamento è stato votato alla fine di luglio da parte di tutti gli organizzatori. I processi si realizzano in corso d'opera: dunque, per ora il regolamento è approvato. Un altro esempio di correzione organizzativa in corso d'opera è quello dei servizi: averli riportati dentro la Cgil è fondamentale, anche se non ci crede ancora nessuno. Se il mondo è cambiato e la frantumazione è alta ci sarà sempre più bisogno di tutela individuale e non solo collettiva. E allora non deve meravigliare se viene rafforzato il Sistema servizi, anche quella è una tutela. Parimenti, dobbiamo riappropriarci di alcune materie che abbiamo decentrato agli enti collaterali, come la casa o la tutela del consumatore.

**Quaderni.** Cofferati la chiamava «la rappresentanza dei cugini», vale a dire che non poteva essere considerata una rappresentanza propria del lavoro.

**Cantone.** Sarà anche vero, ma il mondo sta cambiando, se il governo chiama la Codacons questo fa audience e influenza. Le associazioni dei consumatori vanno alle trattative e sono riconosciuti come soggetti di rappresentanza sempre più importante delle famiglie e dell'utenza. Dal mio punto di vista questa forma di rappresentanza entra a pieno titolo nella contrattazione territoriale e sociale. Io penso che la Cgil debba cambiare anche in quest'ottica. Altri sindacati hanno sempre pensato più ai servizi che ai diritti, sul sistema dei servizi altri sono stati nel passato più attenti di noi, ma negli ultimi anni siamo diventati il sindacato con il maggior numero di utenti e con una qualità non seconda a nessuno.

**Quaderni.** Forse la differenza con gli altri sindacati, quelli definiti in questo ambito più attenti di noi, è data da un'idea più decisa di marketing sociale.

**Cantone.** Probabilmente questa riflessione è vera, eppure dobbiamo cominciare ad affrontare questa problematica con un approccio diverso.

**Quaderni.** A nostro parere i servizi – e credo che stiamo andando in questa direzione – debbono solo essere immunizzati. Ovvero deve essere confermata e completata la loro confederalizzazione. Gli operatori devono essere coinvolti in un processo culturale che li abitui all'idea che i servizi della Cgil devono muoversi in un'ottica di efficienza assoluta ma, nel contempo, quella stessa efficienza deve formarsi dentro una idea confede-

rale. Succede che alcuni giovani utilizzati nei servizi proprio non sanno in che organizzazione operano.

**Cantone.** Per come li assumiamo, per come li prendiamo, spesso sono anche figli di compagni. Si stanno realizzando degli attivi di giovani che lavorano nei servizi; incontri interessanti, perché ci aiutano ad avere una conferma delle scelte organizzative assunte, ovvero muoversi in un'ottica di sistema dei servizi, con le conseguenti politiche d'integrazione.

A questo riguardo, il Sistema servizi oggi ha la necessità di passare da una politica di gestione funzionale del servizio a una politica che veda la persona, i lavoratori, i giovani, i precari, i pensionati al centro della definizione di un'offerta di tutela rispondente ai nuovi bisogni e al cambiamento delle dinamiche economiche, sociali e a quelle relative al mercato del lavoro; il che presuppone la realizzazione di un pacchetto integrato di servizi, risultato dell'analisi dei bisogni e della domanda anche differenti tra area e area del nostro paese, la fruibilità del servizio stesso e non ultimo il raggiungimento di economie di scala.

È necessario, in altre parole, avere una visione sistemica del servizio che racchiuda in sé la capacità di dare risposte qualificate dal punto di vista tecnico, di reperire e registrare informazioni, di individuare i bisogni non espressi, di promuovere e indirizzare una politica integrata dei servizi sempre più efficace nel territorio. L'individuazione, la progettazione e la realizzazione dei temi e dei progetti che concorrono a un diverso e migliore funzionamento dei servizi devono avere come elemento unificante il rapporto tra funzioni di rappresentanza e attività di tutela e servizi. Occorre quindi procedere verso una visione comune sul ruolo dei servizi che veda coinvolte tutte le strutture confederali, dei servizi e di categoria, in funzione della persona vista come portatrice di molteplicità di bisogni e di domande individuali e collettive. L'esigenza è quella di migliorare, estendere e qualificare la rete dei servizi con il duplice obiettivo di rafforzare il sindacato sia negli aspetti rivendicativi sia in quelli dell'adesione e del proselitismo e, contemporaneamente, allargare l'offerta di servizi e l'esigibilità e la promozione di diritti e tutele individuali.

Sul versante politico-organizzativo, la scelta di collocare la responsabilità della politica dei servizi nell'ambito del Dipartimento nazionale di organizzazione va realizzata ai vari livelli. Ovviamente ciò non significa togliere l'autonomia gestionale ai responsabili dei servizi, bensì lavorare dentro una logica di direzione politica e coordinamento dei servizi. Il nodo è quello di una

«cabina di regia» che va istituita a livello di Camere del lavoro e di strutture regionali Cgil, nella quale debbono confluire tutti i responsabili dei servizi che, sotto la direzione del Dipartimento organizzazione, assumono le priorità di intervento e definiscono le scelte per favorire il potenziamento e la integrazione del Sistema servizi, ivi compreso l'utilizzo delle risorse.

**Quaderni.** Tutti credono che un'organizzazione socio-politica moderna deve anche rimettere mano a quelli che vengono chiamati «gli irrinunciabili», ai riti tipo il Direttivo, i Congressi, nel modo come vengono realizzati, nelle forme comunicative. Vi si può mettere mano o devono rimanere dei simulacri da non toccare?

**Cantone.** Fermo restando che bisogna salvaguardare un percorso di carattere democratico, perché i cosiddetti riti sono parte integrante delle organizzazioni sindacali, per quanto riguarda i Congressi forse sarebbe opportuno guardare di più al sistema europeo. Si potrebbe evitare tutta la prassi dei tre giorni del Congresso e della relativa discussione. Una volta stabiliti i temi congressuali, questi si possono affrontare prima del fatidico giorno, quindi arrivare a quel momento con idee consolidate attraverso il coinvolgimento nella discussione degli iscritti, dei delegati e di tutti i gruppi dirigenti. Nella Ces la discussione comincia sei mesi prima, non è che il tempo sia molto più corto, ma la modalità con cui viene svolto il dibattito registra termini diversi. Trovare quindi un mix tra il modello Cgil e quello Ces nello svolgimento dei Congressi; trovare un percorso che allarghi la discussione e che la anticipi rispetto alla conclusione finale.

**Quaderni.** Con questa modalità a chi daresti maggiore protagonismo?

**Cantone.** Il problema sono gli iscritti, i lavoratori e il modo in cui li fai partecipare. Bisogna dare più spazio a questo tipo di partecipazione; in questa maniera il gruppo dirigente sarà consapevole delle scelte che fa rispetto a quello che pensano davvero gli iscritti, stando attenti a non cadere nella demagogia.

*A cura di Adolfo Braga*

# Nuova domanda di rappresentanza e tutela: le sfide organizzative per il sindacato

*Mauro Salvato*

I cambiamenti dell'economia, del lavoro e della società inducono una nuova domanda di rappresentanza e tutela, rispetto alla quale il sindacato confederale appare in difficoltà a causa dei vincoli posti dalla sua struttura organizzativa (Zan, 1992). In questo saggio cercherò di evidenziare come per rispondere a questa nuova domanda sia necessario un nuovo modo di intendere la confederalità.

## 1. La rappresentanza del lavoro

### *1.1 Cambia l'organizzazione produttiva*

I processi produttivi si scompongono e ricompongono in modo rapido e non lineare: da un lato l'esternalizzazione, la mobilità delle imprese sul territorio, l'internazionalizzazione; dall'altro lo sviluppo di grandi siti produttivi intersettoriali, distretti e filiere produttive, piattaforme logistiche, in cui coesistono molteplici contratti di lavoro. Nello stesso territorio, da un lato, ci sono imprese che si riposizionano sul mercato, si ristrutturano e assumono manodopera specializzata; dall'altro, imprese che chiudono perché non reggono la concorrenza internazionale, con la conseguente espulsione di lavoratori.

La rappresentanza collettiva nei luoghi di lavoro è costretta a ridefinirsi continuamente in funzione dei processi di scomposizione e ricomposizione delle unità produttive conseguenti a questi processi. Sono sempre più rare le situazioni di certezza dell'insediamento e di stabilità del sistema di relazioni sindacali. La complessità e la turbolenza del contesto richiedono sempre più

\* Mauro Salvato è docente di Analisi delle politiche pubbliche presso la facoltà di Scienze politiche dell'Università di Padova e studioso di organizzazione delle associazioni di rappresentanza degli interessi.

capacità di lettura dei cambiamenti trasversali, capacità di innovazione, integrazione e flessibilità organizzativa, in modo da riuscire a ricomporre la rappresentanza e la tutela in relazione alla nuova organizzazione produttiva e ai nuovi problemi da affrontare.

### ***1.2 Cambiano i percorsi e le identità di lavoro***

I percorsi di lavoro sono sempre più caratterizzati da discontinuità e assumono le più diverse forme contrattuali, sono costruiti in funzione dei vincoli del mercato del lavoro, ma anche delle esigenze individuali e familiari. L'identità lavorativa e il percorso professionale si definiscono sempre più a livello individuale, poiché il lavoro soddisfa non solo i bisogni primari ma anche il bisogno di autorealizzazione, stima e riconoscimento. L'identità collettiva si definisce sempre più in relazione alle competenze e ai valori professionali, sempre meno in relazione al settore merceologico, al contratto e al luogo di lavoro. Se il percorso professionale è sempre più il frutto di un progetto individuale, l'interesse collettivo è un'aggregazione funzionale e temporanea.

Questo vale soprattutto per i giovani che si confrontano con la precarietà, ma anche con le opportunità offerte dall'economia della conoscenza. D'altro canto, i processi di ristrutturazione e di innovazione rimettono in discussione profili e ruoli consolidati, costringendo anche i non più giovani a ridefinire la propria professionalità. La discontinuità dei percorsi lavorativi pone all'organizzazione sindacale la sfida di attrezzarsi per seguire il ciclo di vita professionale del lavoratore, cioè di essere in grado di seguirlo nel suo percorso personale, dal momento in cui si affaccia sul mercato del lavoro (forse anche prima, nella formazione professionale) fino al momento in cui va in pensione e nella terza età.

### ***1.3 Le ricadute organizzative***

Se questo è uno scenario realistico, la strutturazione organizzativa del sindacato per categorie merceologiche appare anacronistica. Fondamentalmente si pone un dilemma fra l'aggregazione temporanea dei lavoratori in un luogo di lavoro, spesso con contratti diversi, e l'organizzazione stabile della rappresentanza nei luoghi di lavoro a presidio di comparti contrattuali omogenei. Se la categoria è insediata nei luoghi di lavoro, a ogni cambiamento individuale di lavoro il sindacato perde il contatto con il lavoratore e deve ricostruirlo ogni volta. La flessibilità individuale del lavoro richiede flessibilità or-

ganizzativa del sindacato, che deve saper seguire nel tempo i singoli lavoratori e creare aggregazione laddove ve ne sono le condizioni.

La rigida divisione dei ruoli fra strutture di categoria e struttura confederale territoriale, per cui le strutture verticali di categoria si occupano della fabbrica e la struttura orizzontale si occupa del territorio (inteso come tutto ciò che sta fuori della fabbrica), non regge più. La fabbrica sta nel territorio e l'impresa va oltre i confini del territorio. Questo va visto non come circoscrizione chiusa all'interno di confini, ma come sistema di relazioni funzionali che travalicano i confini<sup>1</sup>. La categoria territoriale ha una visuale e una possibilità di azione limitate rispetto ai fenomeni in atto. Bisogna essere presenti dove gli interessi si aggregano, ad esempio nelle filiere, e dove si prendono le decisioni, con i due momenti che spesso non coincidono.

La rappresentanza collettiva, che con lo sviluppo dell'industria fordista si è configurata per «luoghi fisici» e per «strutture verticali», deve riorganizzarsi per «processi trasversali» e per «sistemi di relazione» che sempre più travalicano la categoria e il territorio provinciale. La globalizzazione rimette in discussione il concetto di confine, organizzativo e territoriale, rende plurime e temporanee le identità e le appartenenze.

A questo proposito, va detto che gli accorpamenti fra categorie, soprattutto negli ultimi anni, non sempre hanno risposto a esigenze di ricomposizione della rappresentanza, quanto piuttosto a esigenze di razionalizzazione interna. In ogni caso, gli accorpamenti costituiscono ancora una volta una risposta in chiave strutturale alle continue innovazioni dei processi produttivi che non possono essere costrette all'interno di uno schema rigido e predefinito, per quanto ampia sia l'aggregazione. Sul versante del rapporto con la base associativa, gli accorpamenti devono misurarsi con la diversità dei modelli di relazioni sindacali, delle culture organizzative, degli assetti di potere propri di ciascuna categoria, con il risultato di dare origine a una giustapposizione più che a una vera e propria integrazione organizzativa<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vedi in proposito il saggio di Piero Bassetti, *Le città glocali*, in Messina, Salvato (a cura di) (2007), pp. 21-28.

<sup>2</sup> Questa tendenza si rileva chiaramente nelle categorie dell'agro-alimentare, dei trasporti, del pubblico impiego, della scuola, costituite parecchi anni orsono secondo il criterio della filiera o del comparto, ma anche nei più recenti accorpamenti fra chimici ed elettrici in Cgil, fra chimici e tessili in Cisl, nei quali è meno evidente il criterio di accorpamento, salvo il riferimento alle politiche dell'energia, nel primo caso.

A mio avviso, l'elaborazione di strategie integrate di rappresentanza e di forme di integrazione organizzativa a geometria variabile non può che essere compito del sistema confederale, a partire dal livello territoriale e a salire secondo il principio di sussidiarietà, in quanto solo in questo modo è possibile avere una visione sistemica delle dinamiche di trasformazione dei processi produttivi e delle loro ricadute sullo sviluppo del territorio<sup>3</sup>. L'interlocuzione, su questa base, con le istituzioni di governo e con le associazioni datoriali può consentire forme di regolazione dello sviluppo locale che attenuino l'impatto dei processi di ristrutturazione e aprire nuove opportunità occupazionali. A questo scopo serve una forte regia confederale della rappresentanza, altrimenti il sistema organizzativo non è in grado di comporsi e scomporsi in rapporto alle necessità, di investire sull'innovazione e sullo sviluppo.

## 2. La rappresentanza sociale

### 2.1 *La concertazione istituzionale*

I sindacati confederali sono venuti sempre più svolgendo un ruolo di rappresentanza sociale delle fasce deboli della popolazione verso le istituzioni di governo locale, regionale e nazionale, anche grazie alla presenza delle organizzazioni dei pensionati, capillarmente diffuse su tutto il territorio.

In questo caso il territorio viene visto come:

- luogo di vita e di relazioni, in cui si originano i bisogni e le risposte a essi;
- luogo della solidarietà, delle reti familiari e sociali, ambito di appartenenza;
- luogo di fruizione dei servizi alle persone erogati dagli enti pubblici e privati;
- luogo del governo delle politiche di sviluppo locale: economiche, territoriali, sociali, fiscali.

<sup>3</sup> In tal senso, la riforma della contrattazione sarebbe sicuramente una condizione favorente, ma esula dal tema qui trattato.

Il ruolo di rappresentanza del sindacato in questo caso viene esercitato attraverso:

- l'analisi dei bisogni specifici dei cittadini residenti in un certo territorio;
- la costruzione di piattaforme territoriali unitarie, d'intesa fra le strutture confederali, le organizzazioni dei pensionati e, più raramente, le categorie del pubblico impiego;
- la concertazione con i governi locali, regionali, nazionale delle politiche fiscali e di welfare;
- la verifica dell'attuazione degli impegni e dell'efficacia degli interventi delle amministrazioni.

Il decentramento amministrativo attuato con le leggi Bassanini, il principio di sussidiarietà introdotto con la riforma del Titolo V della Costituzione e la prospettiva del federalismo fiscale hanno notevolmente valorizzato il ruolo negoziale confederale a livello regionale e locale.

## *2.2 La questione del mandato di rappresentanza*

Questo sollecita una riflessione più generale sul ruolo del sindacato. Si pone, infatti, il problema del mandato di rappresentanza e della rappresentatività del sindacato nella concertazione istituzionale. Da un lato vi è chi ritiene non vi possa essere un mandato perché non esiste un contratto, dall'altro chi ritiene che il mandato provenga dagli associati e che la rappresentatività si misuri in relazione al numero degli stessi, nella logica dell'associazionismo. Ai primi va fatto notare che oltre la metà degli iscritti al sindacato non ha un contratto di riferimento, ma va comunque tutelata (i pensionati in quanto ex-lavoratori). Ai secondi va posto il problema di come si forma la volontà collettiva di rappresentanza di determinati interessi o bisogni e del fondamento democratico di questo processo<sup>4</sup>.

Al di là del nodo teorico – pur rilevante, ma non può essere dipanato in poche righe – la presenza e la forza organizzata del sindacato sul territorio è un dato di fatto indiscutibile, grazie alla presenza della categoria dei pensionati, che sempre più tende a configurarsi come attore negoziale, chiedendo e, spesso di fatto, ottenendo legittimazione da parte delle amministrazioni locali.

<sup>4</sup> Questo è uno degli argomenti che induce numerosi amministratori locali a non legittimare le organizzazioni sindacali dei pensionati come interlocutori negoziali, ma semplicemente a vederli come forze sociali eventualmente da consultare.

### 2.3 Le ricadute organizzative

Sotto il profilo organizzativo, anche in questo caso vanno evidenziate alcune criticità. Nel presidio del territorio e nel rapporto con le istituzioni, le organizzazioni dei pensionati tendono, soprattutto nei piccoli Comuni, a supplire alle carenze della struttura confederale presentandosi di fatto come una struttura orizzontale; d'altro canto, statutariamente sono strutture verticali di categoria dotate di autonomia politica ed economica, e come tali si comportano nella dinamica organizzativa interna, difendendo gelosamente la propria autonomia e rimarcando il proprio contributo al sistema confederale. Quest'ambiguità crea un'incongruenza, in quanto chi ha la legittimità di struttura confederale spesso non ha risorse sufficienti per presidiare il territorio, mentre chi le ha non è formalmente legittimato a svolgere una funzione confederale. Anche questa è una conseguenza della rigidità della struttura categoriale, della forzatura di considerare i pensionati una categoria verticale. Questo crea difficoltà di governo dell'integrazione confederale<sup>5</sup>, che normalmente vengono superate mediante alleanze politiche e accordi economici fra la struttura confederale e quella dei pensionati. Dove questo non accade, si assiste a un indebolimento complessivo dell'azione confederale.

Un altro punto di debolezza è la scarsissima partecipazione delle categorie degli attivi alla concertazione territoriale, che percepiscono come un onere aggiuntivo e improprio rispetto alla propria funzione di rappresentanza nei luoghi di lavoro. Anche le categorie del pubblico impiego, pur interessate come parte contrattuale, partecipano solo in qualche caso ai momenti interni di concertazione preventiva con la confederazione e con i pensionati delle strategie e delle piattaforme, con la conseguenza che le diverse strutture sindacali spesso si presentano in ordine sparso al confronto con le amministrazioni.

A mio avviso, la concertazione istituzionale è una funzione che richiede un forte presidio confederale, in quanto oggi una larga parte delle conquiste economiche e sociali sono realizzabili più sul versante delle politiche fiscali e di welfare, che su quello dei contratti di lavoro. Com'è noto, le politiche locali hanno un impatto crescente sul potere di acquisto e sulla qualità della vita dei lavoratori e dei pensionati, e possono vanificare le conquiste economiche ottenute con i contratti.

<sup>5</sup> Questo fenomeno è più marcato in Cisl, ma è presente anche in Cgil, data la configurazione strutturale dei pensionati come categoria.

### **3. Le tutele e i servizi individuali**

A fronte dei cambiamenti del mondo del lavoro e della società, la domanda dei lavoratori e dei pensionati al sindacato tende a frammentarsi, fino a diventare sempre più domanda individuale di consulenza, assistenza e tutela sindacale (Salvato, 2001; 2002). Un numero crescente di lavoratori incontra il sindacato sul lato della tutela individuale: i lavoratori stagionali dell'agricoltura, i lavoratori dell'edilizia, dell'artigianato, dei piccoli esercizi commerciali, dei servizi; i giovani con contratti di lavoro interinale o di collaborazione, le badanti. Ma anche i lavoratori della scuola e del pubblico impiego, larga parte dei quali sono precari, in prevalenza si rivolgono al sindacato perché hanno un problema individuale da risolvere. La domanda di tutela viene rivolta ai delegati nei luoghi di lavoro, ma sempre più viene intercettata dalle sedi territoriali del sindacato, spesso per scelta del lavoratore di non far sapere al datore di lavoro di essersi rivolto al sindacato.

Gli Uffici Vertenze confederali, infatti, sono diventati dei veri e propri servizi di tutela sindacale individuale a 360 gradi, che affrontano le tematiche più svariate: dalle procedure concorsuali alla consulenza sui contratti individuali di collaborazione, dal recupero crediti ai contratti delle badanti, alla tutela dei soci delle cooperative e così via (Salvato, 2005). Ai patronati si rivolgono in prevalenza pensionandi e pensionati del settore privato, per la presentazione della domanda di pensione, mentre quelli del settore pubblico si rivolgono al sindacato in minor numero per consulenze e tutele sui trattamenti previdenziali, più di rado per l'assistenza, in quanto generalmente presentano la domanda di pensione all'amministrazione da cui dipendono. In generale, i pensionati fanno riferimento alle sedi territoriali diffuse capillarmente sul territorio per i più svariati adempimenti burocratici. Sempre ai patronati fanno riferimento i lavoratori per l'indennità di disoccupazione e per gli infortuni sul lavoro. Circa 10 milioni, fra lavoratori e pensionati, si rivolgono ai Caaf dei sindacati<sup>6</sup> per dichiarazioni dei redditi, Ici, Isee, Red, successioni, consulenze fiscali, sostanzialmente per semplificarci la vita.

Lo sviluppo dei servizi sindacali ha due implicazioni rilevanti: il mutamento delle motivazioni all'adesione al sindacato, il ruolo di mediazione fiduciaria nei confronti delle pubbliche amministrazioni. La principale motivazione della sindacalizzazione non è più da tempo l'interesse o il bisogno

<sup>6</sup> In questo dato è compreso anche il Caaf delle Acli.

collettivo, ma il problema e il bisogno individuale. È cambiato il rapporto fra individuale e collettivo: l'interesse collettivo è il punto di arrivo di un processo di costruzione sociale che parte dalle istanze individuali, che sta al sindacato saper cogliere, selezionare e organizzare in istanze collettive da rappresentare, previa valutazione di coerenza rispetto alla propria missione e ai propri valori. A questo proposito si pone l'interrogativo se è possibile costruire un'identità collettiva a partire dalle istanze individuali. La risposta sta nel ruolo di aggregazione sociale e di costruzione di senso collettivo, che le organizzazioni sindacali da sempre svolgono e debbono svolgere in modo nuovo rispetto ai cambiamenti sociali.

La seconda implicazione è che lo sviluppo dei servizi in larga parte è dovuto alla delega di funzioni da parte delle pubbliche amministrazioni. Questo comporta nel contempo rischi e opportunità. Il rischio principale è quello del conflitto d'interesse, per cui da un lato i servizi del sindacato hanno un ruolo di tutela di parte, dall'altro sono chiamati a svolgere funzioni pubbliche connotate da impersonalità e imparzialità<sup>7</sup>. Inoltre si potrebbe dire che, da un lato, il sindacato si batte per l'efficienza dello Stato e la semplificazione amministrativa, dall'altro, i servizi del sindacato rimediano all'inefficienza dello Stato e alla complicazione burocratica.

L'altro rischio che il sindacato corre è quello di appiattare la propria immagine su quella delle amministrazioni pubbliche, essendo spesso identificato dall'utenza non sindacalizzata come erogatore di servizi pubblici. Anche in questo caso tutto dipende dalla capacità del sindacato di aggiungere valore di servizio alla prestazione pubblica e di tenere distinte la funzione associativa da quella pubblica con un'efficace azione di comunicazione.

La principale opportunità legata allo svolgimento di funzioni pubbliche delegate deriva dal fatto che in questo modo il sindacato può entrare in contatto, soprattutto mediante i servizi fiscali e previdenziali, con una platea amplissima di utenti, molto più vasta di quella che potrebbe raggiungere solo

<sup>7</sup> Può verificarsi il caso in cui un servizio sindacale apra un contenzioso con l'amministrazione con cui collabora (patronato), oppure che l'amministrazione si rivalga sull'utente per un errore commesso dall'intermediario (servizio fiscale). In entrambi i casi, comunque, sono state concordate con le amministrazioni procedure di gestione del contenzioso o forme di copertura assicurativa. Gli Uffici Vertenze sono meno toccati da questo problema, perché si caratterizzano per il ruolo di tutela di parte e funzionano da tramite con il ruolo di rappresentanza delle categorie.

con la propria offerta sindacale<sup>8</sup>, aumentando le opportunità di proselitismo e garantendo una maggiore certezza di risorse alle strutture del sindacato, in particolare a quelle confederali territoriali, ma anche maggiori rischi nel caso di una gestione economica non rigorosa.

### ***3.1 Le ricadute organizzative***

Lo sviluppo quantitativo e qualitativo delle strutture dei servizi, a partire dal 1993, ha portato a una riconfigurazione dei pesi e dei rapporti fra categorie e servizi all'interno dell'organizzazione, per cui non è più sostenibile la funzione «ancillare» dei servizi nei confronti delle categorie<sup>9</sup>. I servizi hanno affermato una loro peculiare logica di azione, centrata sulla qualità della prestazione, la misurabilità del prodotto, la razionalizzazione gestionale. D'altro canto, questo ha indotto talora un effetto di irrigidimento strutturale e di separatezza autoreferenziale dei servizi, lasciando in alcuni casi scoperte alcune aree di domanda rilevate dalle categorie, perché non convenienti dal punto di vista della gestione dei servizi. Il rischio è che i servizi smarriscano la missione associativa.

A mio avviso, va rivista la distinzione dei ruoli fra categorie e servizi, che allo stato attuale risulta essere troppo rigida. È riduttivo, infatti, affermare che le categorie hanno un ruolo di rappresentanza collettiva e i servizi un ruolo di tutela e servizio individuali, perché nella realtà le categorie svolgono anche (e in alcuni casi soprattutto<sup>10</sup>) una funzione di tutela individuale, e i servizi danno input (o possono farlo) per l'organizzazione di vertenze collettive, sulla base dell'analisi delle domande che segnalano un disagio o un bisogno diffuso. In altri termini, la differenziazione fra le funzioni di rappresentanza collettiva e di tutela individuale va

<sup>8</sup> Ad esempio, le dichiarazioni dei redditi venivano fatte in modo artigianale dagli operatori sindacali anche prima del 1993, anno di costituzione dei Caaf, ma in quantità infinitamente minori e probabilmente anche con un minore grado di affidabilità. A onor del vero, però, va detto che i modelli delle dichiarazioni erano anche più semplici e soprattutto non erano informatizzati e processati telematicamente come oggi avviene.

<sup>9</sup> Dalle ricerche fatte in alcune regioni del Nord, i servizi apportano circa il 40 per cento delle entrate del bilancio consolidato (cioè categorie comprese) e fanno circa il 35 per cento dei nuovi iscritti.

<sup>10</sup> Ad esempio, le categorie del pubblico impiego e della scuola (ma anche l'edilizia e il commercio) fondano il loro rapporto con gli iscritti essenzialmente sulla tutela individuale e non sono disposte a delegare ad altri questa funzione, perché costituisce il loro principale strumento di proselitismo.

incrociata e non sovrapposta alla differenziazione fra le strutture di categoria e dei servizi.

Originariamente, soprattutto nella tradizione bracciantile, rappresentanza e tutela erano funzioni svolte dagli stessi rappresentanti sindacali. Le strutture di servizio sono state differenziate, in epoche successive per i diversi tipi di servizi, a seguito della necessità di disporre di competenze tecniche specifiche per dare risposte professionalmente qualificate alle domande individuali in materia contrattuale, previdenziale, fiscale, legale-civile. Questa differenziazione ha prodotto nel tempo rigidità organizzative, anche perché il più delle volte non è stata governata l'integrazione confederale fra rappresentanza e servizi e fra gli stessi servizi.

Oggi si tratta non tanto di tornare all'indifferenziazione delle strutture, improponibile dato il livello di specializzazione professionale richiesto, quanto alla circolarità fra le funzioni di servizio individuale e di rappresentanza collettiva. In altri termini, i servizi possono rilevare bisogni che possono essere rappresentati collettivamente per ottenere risposte contrattuali e normative, che successivamente potranno essere rese esigibili a livello individuale.

Questo è possibile se fra categorie e servizi si realizzano tutte le sinergie necessarie, facendo leva sull'interesse reciproco alla collaborazione e sulla base della regia confederale, come avviene già in molti casi, non escludendo diverse soluzioni organizzative, laddove vi sia l'interesse di alcune categorie a gestire in proprio alcuni servizi, o parte di essi, che contribuiscono a rinsaldare o a generare il rapporto associativo. In questo senso può essere utile introdurre la distinzione fra primo e secondo livello di servizio, in relazione alle competenze richieste e alla modalità di relazione con l'iscritto/utente, definendo di volta in volta «chi fa cosa» fra categorie e servizi, come già avviene in molti casi con le categorie degli attivi per le vertenze di lavoro e con i pensionati per le pratiche previdenziali e fiscali.

L'essenziale per gli iscritti è ricevere risposte qualificate ai loro problemi, non tanto la struttura che gliele fornisce. L'iscritto può porre la sua domanda in qualsiasi punto dell'organizzazione, sarà compito di quest'ultima «processarla» in modo tale da attivare le competenze necessarie per fornire la risposta richiesta, con competenza e nel più breve tempo possibile.

Per fare questo serve innanzitutto ricondurre a sistema i servizi, tentativo fatto in molte strutture sindacali territoriali ma, da quanto risulta dalle ricerche fatte, riuscito ancora in poche. Infatti, la diversità delle normative istitu-

tive dei diversi servizi, delle procedure operative e informatiche, dei sistemi di erogazione, delle forme di finanziamento, delle culture di servizio (Schein, 1995; Normann 1984) rendono molto problematica l'integrazione fra le strutture dei servizi, che non può che essere di carattere funzionale, data la loro diversità giuridica (enti non profit, società di capitali, associazioni<sup>11</sup>). La costruzione del sistema dei servizi richiede l'implementazione di alcuni meccanismi di integrazione organizzativa, quali condivisione della procedura di accoglienza e dell'anagrafe degli utenti, momenti di formazione in comune e di analisi della domanda (anche con le categorie), utilizzo flessibile delle risorse umane e, soprattutto, condivisione di una cultura del servizio che ponga al centro l'iscritto.

#### **4. Il rapporto associativo**

Dalle indagini fatte emerge – come si diceva in precedenza – che la tutela e i servizi individuali sono diventati la motivazione prevalente di adesione al sindacato. Questo vuol dire che il principale movente dell'adesione è l'utilità attesa, il presupposto è la fiducia che il sindacato sappia dare risposta al proprio problema individuale. Spesso il fattore determinante che spinge ad aderire è la conoscenza di una persona di cui il lavoratore o il pensionato si fidano. La motivazione politica, in linea generale, è largamente minoritaria, anche se in alcuni ambiti mantiene una sua significatività (metalmecanici, sinistra sindacale). D'altro canto, la motivazione principale della revoca è data dall'insoddisfazione per i servizi, mentre fra i pensionati prevale la motivazione economica: il costo della tessera è una delle spese che si taglia per prima quando si è in difficoltà economica.

In questo senso diventa determinante il patto di scambio associativo fra l'offerta su cui l'iscritto, o il potenziale aderente, sa di poter contare in termini di rappresentanza, tutela, servizi, e la quota associativa che paga sommata alle tariffe dei servizi di cui fruisce. Alla base del patto sta la percezione di utilità e di equità da parte dell'iscritto e la capacità dell'orga-

<sup>11</sup> Gli uffici vertenziali e legali dipendono direttamente dalla struttura confederale territoriale, il servizio fiscale è gestito mediante una società controllata dalla stessa, il patronato è una struttura nazionale (diretta o indiretta), le associazioni collaterali sono strutture associative nazionali presenti a pelle di leopardo sul territorio, il più delle volte economicamente non autosufficienti e sostenute finanziariamente dalla struttura confederale.

nizzazione di corrispondere alla fiducia accordata. A questo proposito è utile marcare i vantaggi per gli iscritti, prevedendo incentivi selettivi rispetto ai non iscritti.

L'adesione utilitaristica non consente di dare per scontata l'appartenenza e richiede una verifica periodica del patto associativo (almeno annuale, al rinnovo della tessera), che faccia percepire all'iscritto l'interessamento dell'organizzazione e il legame con essa. La principale sfida per il sindacato consiste, infatti, nel trasformare l'adesione utilitaristica in un rapporto mutualistico basato sul rapporto di fiducia costruito nel tempo, che nel lungo periodo genera appartenenza. L'altra grande sfida consiste nel promuovere l'evoluzione dell'iscritto da un ruolo di destinatario passivo a un ruolo di partecipazione attiva alla vita dell'organizzazione.

#### ***4.1 La promozione associativa***

Il turn-over fra gli iscritti è notevolmente aumentato negli ultimi anni per motivi oggettivi legati al cambiamento di lavoro<sup>12</sup>, ma anche perché l'organizzazione non è attrezzata per seguire le persone quando cambiano lavoro o vanno in pensione. Questo si sta rivelando un forte limite, viste le dinamiche di frammentazione e di flessibilità del mercato del lavoro citate inizialmente.

Molte strutture sindacali, soprattutto laddove hanno una lunga tradizione di insediamento, tendono a dare per scontata l'adesione, si «accontentano» di raggiungere il 100 per cento degli iscritti dell'anno precedente, giustificano le perdite di iscritti con le crisi e le ristrutturazioni, che oramai costituiscono la regola in qualsiasi settore produttivo. In questo modo rischiano un lento declino, fatto non di crolli clamorosi, ma di uno stillicidio di iscritti che nel tempo non vengono rimpiazzati. Il problema è che il declino tende a essere considerato ineluttabile, perché si parte da un assunto di stabilità dell'insediamento, mentre la turbolenza ambientale oggi è un dato permanente e richiede un atteggiamento di promozione attiva. In altri termini, dovendo rimpiazzare un turn-over annuo molto elevato non ci si può permettere di aspettare che gli iscritti si facciano avanti spontaneamente, ma vanno ricercati attivamente.

<sup>12</sup> Nel settore del commercio il turn-over raggiunge e supera il 35 per cento annuo. Il problema si avverte meno laddove vi sia maggiore stabilità occupazionale (pubblico impiego) o un lento turn-over dovuto a cause naturali (pensionati).

A mio parere, la promozione associativa va organizzata innanzitutto a partire dalla conoscenza della base associativa, attuale e potenziale, mediante l'individuazione di segmenti omogenei per tipo di caratteristiche, interessi, esigenze, non solo di servizi ma anche di tutela e rappresentanza. L'obiettivo è elaborare proposte specifiche tagliate su condizioni specifiche, nel rispetto dell'equità. Laddove questo viene fatto il trend delle adesioni ricomincia a salire in modo significativo, come è stato dimostrato in alcune strutture.

A questo scopo è essenziale disporre di una banca dati completa e aggiornata degli iscritti, con informazioni non solamente anagrafiche, ma anche sulle caratteristiche e sulle preferenze dell'iscritto. Sotto questo profilo va detto che la situazione delle diverse strutture è molto diversificata: si va dai pensionati e dagli edili che solitamente hanno banche dati aggiornate, anche in virtù del supporto fornito dai rispettivi enti di riferimento (Inps e Cassa edile), a categorie che segnano solamente il nome dell'iscritto sulla tessera, senza alcun riferimento anagrafico.

Una grossa opportunità di sviluppo organizzativo è data dalle banche dati dei servizi, i cui utenti non sono iscritti in media al 50 per cento. Questo è un potenziale bacino da cui attingere per la promozione associativa. Viceversa, i servizi sono interessati ad attingere alle banche dati degli iscritti, fra i quali ve ne sono molti che non usufruiscono dei servizi associativi ma che potrebbero averne bisogno. Infine, i pensionati sono interessati a disporre dei nominativi degli iscritti che stanno per andare in pensione, che possono essere forniti dalle categorie degli attivi (se hanno le banche dati in ordine), ma anche questo avviene assai sporadicamente e quasi sempre in virtù di rapporti personali, non di azioni organizzative. In questo modo rischia di interrompersi la continuità associativa, che il più delle volte è garantita dal patronato, che propone l'adesione all'atto della presentazione della domanda di pensione (se l'iscritto decide di rivolgersi al patronato).

## 5. Il nodo strutturale

Le considerazioni fin qui svolte evidenziano che la criticità fondamentale è data dalla *rigidità* della struttura verticale articolata per categorie modellate sui comparti contrattuali e per servizi modellati sulle normative di riferimento, che non consente la scomposizione e la ricomposizione flessibile dell'organizzazione in relazione alla complessità e all'interconnessione dei pro-

blemi da affrontare. In entrambi i casi il criterio di differenziazione strutturale (Lawrence, Lorsch, 1967a) è di tipo normativo ed è legato alle funzioni svolte rispetto all'ambiente di riferimento specifico o *task environment* (Thompson, 1967). Nel tempo questo induce all'isomorfismo organizzativo (Meyer, Rowan, 1977), fenomeno per cui le singole unità di un'organizzazione tendono ad assumere la struttura e la cultura dell'interlocutore esterno, accentuando le differenze rispetto alle altre unità dell'organizzazione. Questo non significa che la struttura verticale non abbia più senso e debba essere archiviata, ma che la differenziazione delle strutture interne deve essere ricondotta alla sua natura funzionale ed essere bilanciata da meccanismi strutturali di integrazione confederale.

Storicamente le categorie degli attivi sono state costituite per svolgere una funzione di contrattazione in specifici settori merceologici. Prima degli anni sessanta non avevano l'attuale connotazione strutturale e costituivano un'articolazione funzionale della struttura confederale, per cui un operatore sindacale poteva seguire più categorie (come ancora oggi accade nelle strutture confederali territoriali più piccole). La categoria dei pensionati è sorta per tutelare i diritti dei pensionati, in quanto ex-lavoratori, e per dare continuità al rapporto associativo, offrendo opportunità di aggregazione sociale in una fase della vita che si è andata sempre più allungando. I servizi e le associazioni collaterali sono sorti in epoche diverse per dare risposta a determinati bisogni sociali sulla scorta di specifiche normative di riferimento (previdenza, infortuni, fisco, casa, consumo, volontariato, immigrazione) che richiedevano competenze specifiche in materia.

È noto che le strutture organizzative tendono a permanere nel tempo e a perdere il loro carattere strumentale rispetto allo scopo per cui sono state costituite, a divenire un valore in sé e a perseguire l'obiettivo della propria sopravvivenza (Selznick, 1949)<sup>13</sup>. Questo processo si verifica tanto più nelle organizzazioni di natura politica, quali sono le organizzazioni di rappresentanza degli interessi, che trovano la propria legittimazione nel con-

<sup>13</sup> A questo proposito, Selznick parla di *istituzionalizzazione* dell'organizzazione, processo per cui una struttura, una volta che sia stata costituita, tenderà a perdere il carattere strumentale rispetto al fine per cui è stata creata, a diventare un valore in sé e a darsi nuovi fini, per l'effetto congiunto delle pressioni di attori esterni e interni che hanno interesse al suo mantenimento. Questo consente di capire perché sia abbastanza semplice istituire una nuova struttura, ma sia molto difficile estinguerla o accorparla, anche quando non si giustifichi più la sua esistenza sotto il profilo funzionale.

senso degli aderenti e il proprio sostentamento nelle quote associative da essi versate in base ad automatismi definiti.

Nell'organizzazione sindacale, le strutture di categoria rappresentano il principale canale del consenso e delle risorse su cui si basa il potere all'interno dell'organizzazione, che trae origine e legittimazione in primis dagli iscritti. Le strutture di categoria costituiscono dei sottosistemi politicamente sovrani ed economicamente autosufficienti (non sempre), configurando un sistema organizzativo a «connessione debole» (Orton, Weick, 1990). Questo dato strutturale rende problematico l'esercizio del ruolo di regia confederale, rallentando notevolmente il processo decisionale che richiede continue e complesse negoziazioni politiche ed economiche fra strutture per costruire il consenso fra gli *stakeholders* interni (portatori di interessi).

Sotto questo il profilo, le due maggiori organizzazioni sindacali italiane (Cgil e Cisl) appaiono in parte diverse. In base ai rispettivi statuti, in Cgil è preminente la struttura confederale, in Cisl è preminente la struttura verticale. Dalle analisi sul campo delle dinamiche di relazione fra le strutture, però, è emerso che anche in Cgil le categorie hanno acquisito un'autonomia e un potere non molto diverso da quello delle loro corrispondenti in Cisl, a seguito di *contingenze esterne e interne* (Lawrence, Lorsch, 1967b) come la struttura delle controparti e dei sindacati alleati-concorrenti, il riferimento ai diversi partiti della sinistra, per cui la struttura di fatto dei due maggiori sindacati in Italia è più simile di quanto si possa desumere dagli statuti.

Un discorso in parte diverso vale per le strutture dei servizi. Esse non sono strutture democratiche, nel senso che non hanno una base associativa, ma traggono origine e legittimazione dalla confederazione (a vari livelli, secondo il tipo di servizio) e sono ordinate gerarchicamente al loro interno. A livello territoriale, la struttura confederale dei due maggiori sindacati individua la sua principale leva di governo nel coordinamento dei servizi, che costituiscono un'importante fonte di visibilità, relazioni e risorse. D'altro canto, l'integrazione funzionale fra i diversi servizi è problematica, data la diversa natura giuridica e struttura organizzativa degli stessi. Ogni proposta di introduzione di funzioni trasversali (ad esempio, l'accoglienza o l'anagrafe degli utenti) deve misurarsi con questa diversità ed essere condivisa con strutture che hanno proprie specifiche missioni, procedure e culture di servizio.

In Cgil, la Camera del lavoro ha un punto di forza nel patronato Inca che dipende strutturalmente da essa e funzionalmente dal patronato nazionale (struttura indiretta), mentre ha maggiori difficoltà di integrazione

del servizio fiscale, che spesso è gestito in modo separato e vede una pluralità di Caaf in ambito nazionale. In Cisl, l'Unione sindacale territoriale ha il proprio punto di forza nelle società di servizi fiscali, coordinate funzionalmente da un unico Caf nazionale, mentre ha difficoltà a integrare nel sistema dei servizi il patronato Inas, struttura che dipende direttamente dal patronato nazionale.

## 6. Il governo delle risorse

Un altro indicatore fondamentale della logica di funzionamento organizzativo è dato dal governo delle risorse, ovvero i criteri di finanziamento delle strutture e la politica dei gruppi dirigenti. Le risorse finanziarie derivano essenzialmente dalle quote associative e dalle quote di servizio, dai finanziamenti e dalle tariffe dei servizi. Le quote associative e le quote di servizio entrano attraverso il canale categoriale e vengono ripartite secondo regole definite di canalizzazione. Buona parte delle risorse resta alle categorie, in carico alle quali sono posti i funzionari od operatori sindacali, che costituiscono il principale fattore di costo in organizzazioni fatte essenzialmente di persone.

L'ambito privilegiato da cui vengono reclutati i funzionari è dato dai delegati di categoria nei luoghi di lavoro, in base a un rapporto, molto variabile secondo la categoria, fra numero di iscritti e numero di funzionari. Ci sono categorie più «forti» che si possono permettere un certo numero di funzionari, anche a seguito della contrattazione di migliori condizioni di agibilità sindacale, e categorie più «deboli», anche per le difficoltà di sindacalizzazione di alcuni settori, che dispongono di pochi funzionari e, di conseguenza, difficilmente riescono a crescere (circolo vizioso). L'appartenenza categoriale dei funzionari costituisce, quindi, un elemento di squilibrio e di rigidità organizzativa, sul quale le strutture orizzontali hanno limitate possibilità di intervento perequativo. Le risorse dei servizi seguono percorsi diversi secondo i meccanismi di finanziamento di enti, società o associazioni, e sono sottoposte a vincoli di carattere normativo, ma generalmente sono controllate dalla struttura confederale e lasciano qualche margine in più alla redistribuzione fra i servizi, alcuni dei quali sono fonte di ricavi mentre altri sono completamente a costo.

Va rilevato che le strutture orizzontali della Cgil ricevono dalla canalizzazione una quota percentuale di risorse superiori a quelle della Cisl, quin-

di hanno maggiori margini di manovra nel fare politiche confederali, ma sempre più anche le Camere del lavoro si trovano in difficoltà nel fare investimenti su nuovi ambiti di sindacalizzazione o sull'attivazione di nuovi servizi.

La politica dei gruppi dirigenti è un'altra importante leva di governo confederale, che influisce sugli equilibri politici e condiziona i destini individuali, come tale è oggetto di complesse negoziazioni interne. Anche in questo si rilevano alcune significative differenze fra i due maggiori sindacati. In Cgil, la struttura orizzontale influenza maggiormente la formazione dei gruppi dirigenti delle categorie di quanto accada in Cisl. In Cgil, infatti, è più frequente che si abbiano carriere trasversali fra le categorie, mentre in Cisl il percorso di carriera dei dirigenti di categoria si sviluppa prevalentemente all'interno della categoria<sup>14</sup>. Una differenza rilevante riguarda, in particolare, il maggior controllo che la Cgil ha sulla formazione dei gruppi dirigenti dei pensionati, che costituiscono un alleato strategico della struttura confederale, in virtù dei loro iscritti, delle loro risorse e del loro presidio capillare del territorio<sup>15</sup>.

Un aspetto rilevante della politica dei quadri è la gestione del turn-over. Il sindacato è costituito in prevalenza da funzionari che sono usciti dalla produzione molto tempo fa e che difficilmente possono e vogliono rientrarvi. D'altro canto c'è bisogno di nuovi operatori motivati, rappresentativi dei cambiamenti del mondo del lavoro, con forte senso di appartenenza, orientati all'apprendimento di nuove competenze, disponibili a sperimentare nuovi ruoli. Se l'organizzazione non cresce, però, l'ingresso di nuovi quadri comporta necessariamente l'uscita di altri, altrimenti il rischio è che l'organizzazione invecchi con il suo personale e non sappia interpretare, anche soggettivamente, il cambiamento. Si rende necessario programmare l'ingresso di giovani quadri, percorsi trasversali, uscite concordate con gli interessati, offrendo loro opportunità diverse. Per questo la politica dei quadri non può essere prerogativa delle singole strutture, ma dovrebbe essere una politica confederale.

<sup>14</sup> Questo dipende anche dalle categorie, alcune delle quali sono più «impermeabili» di altre.

<sup>15</sup> Un elemento rilevante di differenziazione fra i due sindacati sta nella possibilità, data in Cgil, che i dirigenti dei pensionati possano essere attivi, mentre in Cisl devono essere pensionati.

## 7. Un nuova *governance* del sistema confederale

In conclusione, dal quadro delineato emerge che i nodi organizzativi fondamentali sono costituiti dalla rigidità delle strutture verticali e dei servizi, da una forte frammentazione delle risorse, dall'assenza di meccanismi strutturali di integrazione, che inducono a una negoziazione permanente fra tutte le strutture, con grande dispendio di energie e di tempo. Si evidenzia in sostanza un *deficit di confederalità* dell'organizzazione sindacale, ovvero una difficoltà a fare sistema e a introdurre flessibilità, per affrontare in modo efficace e tempestivo le sfide poste dai cambiamenti che hanno investito la rappresentanza del lavoro, la rappresentanza sociale, le tutele e i servizi individuali.

Questa situazione è la conseguenza di un impianto strutturale che nel tempo si è sempre più verticalizzato e settorializzato, in cui la confederalità è vista dalle categorie e dai servizi più come un prezzo da pagare che come un punto di forza del sistema organizzativo. Di conseguenza le politiche di innovazione, che i cambiamenti del contesto richiedono con urgenza, hanno costi organizzativi e di coordinamento molto elevati e incontrano resistenze nella struttura.

Il sistema confederale va pensato non come una struttura che si giustappone o si sovrappone alle altre, ma come un sistema funzionalmente interdependente, articolato in autonomie funzionali e territoriali, che preveda cogenti meccanismi di integrazione e poteri conseguenti. Le strutture verticali, quindi, vanno ripensate come *autonomie funzionali* specializzate nella contrattazione e nei servizi, nel quadro di un sistema confederale cui vengono demandate le funzioni di regolazione e le politiche organizzative e di gestione delle risorse, in modo da garantire maggiore flessibilità all'organizzazione.

In estrema sintesi, la *governance del sistema confederale* va ripensata secondo le seguenti linee guida:

- rafforzamento del ruolo di regia confederale, basato su leve di integrazione strutturale;
- responsabilizzazione dei dirigenti delle categorie nella *governance* del sistema confederale;
- riconduzione di categorie e servizi alla loro specificità funzionale, superando le rigidità strutturali;
- integrazione funzionale fra categorie e servizi e del sistema dei servizi, ponendo al centro l'iscritto;

- gestione confederale delle risorse umane e finanziarie, secondo criteri di equità e di sviluppo.

È una sfida importante, non più procrastinabile.

## Bibliografia

- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967a), *Differentiation and Integration in Complex Organization*, in *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 1-47.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967b), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- Messina P., Salvato M. (a cura di) (2007), *Dalle città alle reti urbane*, Padova, Cleup.
- Meyer J., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363 [trad. it. *Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia*, in Gagliardi P. (a cura di) (1986), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, pp. 237-264].
- Normann R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, New York, Wiley [trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri, 1985].
- Orton J.D., Weick K.E. (1990), *Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization*, in *Academy of Management Review*, 15, 2, pp. 203-223 [trad. it. *I sistemi organizzativi a connessione debole*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 122, 1990].
- Schein E.H. (1995), *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in Gagliardi P. (a cura di) (1986), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi.
- Selznick P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press [trad. it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Milano, Franco Angeli, 1974].
- Thompson J.D. (1967), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill [trad. it. *L'azione organizzativa*, Torino, Isedi, 1990].
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Zan S. (1988), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.

## Appendice – Ricerche sull'organizzazione del sindacato in Italia condotte dall'autore<sup>16</sup>

- Salvato M. (1993), *Gli assetti strutturali e comportamentali del patronato Inca-Cgil*, Rapporto di ricerca commissionato dall'Inca-Cgil nazionale, Roma.
- Salvato M. (1997), *I servizi della Cgil in Lombardia*, Rapporto di ricerca commissionato dalla Cgil Lombardia, Milano.
- Salvato M. (1999), *Il sistema di inquadramento del personale della Cgil in Lombardia*, Rapporto di ricerca commissionato dalla Cgil Lombardia, Milano.
- Salvato M. (1999), *I servizi del sindacato, ricerca sui servizi sindacali in Cisl: 1. L'organizzazione dei servizi nelle Ust; 2. Indagine sulla percezione della qualità dei servizi; 3. Il ruolo del regionale nei servizi; 4. Il rapporto fra categorie e servizi*, Rapporti di ricerca commissionati dalla Cisl nazionale, Conferenze dei servizi di Napoli (1996) e di Cagliari.
- Salvato M. (2001), *La responsabilità sociale del sindacato, con particolare riferimento ai servizi*, in Grandori A. (a cura di), *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Milano, Egea, pp. 121-157\*.
- Salvato M. (2002a), *Trasformazioni istituzionali e dei sistemi di welfare: quali prospettive per i servizi sindacali*, in *Quaderni di ricerca Aroc*, Bologna, Edizioni Pendragon, n. 2, pp. 45-59\*.
- Salvato M. (2002b), *Modelli organizzativi delle strutture territoriali della Cisl in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca commissionato dalla Cisl Emilia Romagna, Bologna.
- Salvato M. (2002c), *Indagine sui servizi della Cisl nel Veneto*, Rapporto di ricerca commissionato dalla Cisl Veneto, Venezia.
- Salvato M. (2005), *Gli Uffici Vertenze della Cisl*, Ricerca commissionata dalla Cisl nazionale, in *Quaderni di ricerca Aroc*, Bologna, Edizioni Pendragon, n. 1, pp. 73-81\*.
- Salvato M. (2006), *L'organizzazione della Fnp-Cisl nel territorio*, Rapporto di analisi organizzativa commissionato dalla Fnp Cisl Veneto, Venezia.
- Salvato M. (2007), *Un sindacato che cresce in una società che cambia. Trasformazioni della rappresentanza e modello organizzativo della Cgil di Roma e Lazio (1997-2006)*, Rapporto di ricerca commissionato dalla Cgil di Roma e Lazio, Roma.
- Salvato M. (2008), *L'organizzazione dello Spi-Cgil nelle città metropolitane*, Rapporto di analisi organizzativa commissionato dallo Spi-Cgil nazionale, in corso di stesura.

<sup>16</sup> Le pubblicazioni ufficiali sono contrassegnate dall'asterisco, le altre sono rapporti di ricerca riservati ai committenti.

# I mestieri del sindacalista

*Marco Cerri, Vladimiro Soli*

Tre Camere del lavoro della Cgil (Ferrara, Mantova e Verona), sostenute dai rispettivi segretari organizzativi regionali e accompagnate operativamente da Ires Veneto, hanno avviato nel 2007 un'ampia ricerca sui propri funzionari, tesa a indagare le caratteristiche socio-anagrafiche, l'articolazione delle attività e i conseguenti livelli di soddisfazione/insoddisfazione lavorativa, le competenze e l'evoluzione professionale dei sindacalisti. Sono stati raccolti 303 questionari (90 per cento del totale distribuito) e si sono svolte 36 interviste semi-strutturate al personale politico e a quello tecnico delle tre strutture, nonché a un gruppo di collaboratori del sindacato pensionati. Si riportano di seguito alcuni elementi di questo lavoro che nella sua versione definitiva sarà messo a disposizione delle conferenze di organizzazione.

## 1. Le ragioni della ricerca

Questa ricerca sui «lavoratori del sindacato» nasce dall'idea che non sia possibile una riflessione sul ruolo delle organizzazioni sindacali se non la si accompagna con una ripresa di attenzione sulla figura del sindacalista. Le indagini realizzate in passato hanno chiarito bene le regole di funzionamento del sindacato, ma guardavano principalmente alle logiche organizzative che governano la vita delle strutture. Se questi contributi hanno offerto indicazioni di grande utilità, è rimasta in secondo piano l'analisi dei comportamenti concreti dei sindacalisti, di come questi traducono nell'iniziativa quotidiana le strategie dell'organizzazione.

\* Marco Cerri è sociologo, svolge prevalentemente attività di formazione come libero professionista.

\*\* Vladimiro Soli è sociologo, socio dell'Istituto Poster e collaboratore di Ires Veneto.

Il quadro conosciuto ci dice che il sindacalista è una figura che deve rispondere a eventi poco programmabili, si trova a operare in contesti che escludono soluzioni standardizzate, orienta la propria azione sulla base di conoscenze per lo più tacite. Sono tratti troppo labili per rappresentare adeguatamente i comportamenti e le espressioni professionali dei sindacalisti, tanto da suggerire l'urgenza di un'osservazione dedicata a valutare l'effettivo profilo di queste figure.

Pur riconoscendo il ruolo centrale dei sindacalisti per l'analisi delle dinamiche sindacali, non va concluso, ovviamente, che essi agiscano come attori isolati. Il tentativo di studiare la percezione di sé e i comportamenti dei sindacalisti, infatti, mette in evidenza il loro coinvolgimento nei processi collettivi, il peso dei vincoli operativi, l'interazione con l'ambiente.

Il filo di ragionamento avviato dalla ricerca assume che l'organizzazione sindacale non può eludere la necessità di porsi delle domande sulla qualità dei propri funzionari, né tantomeno delegare la valutazione sulle prestazioni alla deontologia del singolo. Tale prospettiva è tanto più urgente se si pensa che da circa quindici anni la ricerca sociale, come la curiosità accademica, ha prodotto sempre meno riflessioni sul funzionamento concreto dell'organizzazione, sulla natura del lavoro del sindacalista o sulla sua reputazione pubblica. Nel frattempo si sono presumibilmente accentuate le linee di frattura (di genere, generazionali, tra politici e tecnici, tra professione e militanza ecc.) all'interno del corpo sociale dei sindacalisti, così come hanno subito profonde modificazioni le stesse rappresentazioni del lavoro sindacale e le tradizionali culture organizzative.

In questi anni si sono manifestati mutamenti che hanno stravolto il quadro di riferimento del sindacato: nei modi di produzione, nelle culture sociali, negli assetti istituzionali. Alla stregua di altre associazioni di rappresentanza, la Cgil comincia a percepire l'urgenza di innovare i modelli di tutela, di verificare linguaggi e forme di legittimazione sociale, di aggiornare i criteri di selezione e promozione degli interessi.

Se vi è motivo di essere tuttora insoddisfatti del livello di reattività organizzativa dimostrato dal sindacato, occorre anche considerare la complessità dei nuovi scenari: la ripresa dell'iniziativa imprenditoriale, complice la riorganizzazione dei mercati, rende più incerta e difensiva l'azione contrattuale, mentre sul piano istituzionale la mediazione politica tende a ridimensionare le risposte concertative, che appaiono poco efficaci in termini di effetti distributivi e inadatte a cogliere le spinte innovative. Nel

complesso l'azione sindacale risente di un clima culturale che enfatizza le dimensioni soggettive e l'azione individuale piuttosto che l'affidamento alle risposte collettive, contribuendo anche per questa via a produrre un effetto di «spiazzamento» delle tradizionali attività di tutela e di rappresentanza.

Sarebbe errato, tuttavia, non cogliere anche quei segnali che sostengono la potenziale formazione di correnti innovative. Le trasformazioni sociali sembrano richiedere una maggiore dotazione di risorse professionali fondate su nuove matrici: si pensi all'importanza di atteggiamenti più *auto-imprenditoriali* (nel significato di innovazione, autonomia e responsabilità), ma anche alle capacità relazionali, di ascolto e comprensione nelle micro-interazioni tipiche del lavoro di *cura*. Autonomia operativa e appartenenza emotiva, quindi, possono essere assunti come la possibile cifra distintiva di una traiettoria riorganizzativa che potrebbe portare a un'effettiva innovazione del profilo sindacale. Ritornano a questo proposito preziose le riflessioni di Bruno Manghi sul sindacalista come *artigiano sociale*, o l'uso della categoria di *legame debole* fatto da Stefano Zan nella sua analisi della sovranità complessa interna al sindacato, così come la conseguente centralità strategica, rilevata da entrambi gli autori, dei processi di integrazione organizzativa. Si tratta di linee di riflessione suggestive e ricche di prospettive per l'analisi del lavoro sindacale: se ancora oggi faticano a esprimersi e a essere riconosciute, ciò può essere attribuito al ridotto impegno della Cgil in questi anni sul versante organizzativo.

## 2. La condizione del sindacalista

Per tornare al soggetto che abbiamo posto al centro della nostra attenzione, il sindacalista (tanto di area politica come di area tecnica), è evidente che in questo quadro i criteri di valutazione del suo lavoro diventano più problematici: il riconoscimento sociale dell'attività della figura rischia di restare sospeso tra l'accresciuta diffidenza per uno specifico professionale (la percezione di obsolescenza dell'attività contrattuale collettiva e delle forme di rappresentanza conflittuale) e il riconoscimento di competenze preziose (gestione delle relazioni e del conflitto, capacità di sintesi in sistemi complessi, forme di integrazione sociale, produzione di significati condivisi) non sempre adeguatamente espresse.

Si può dire che questa situazione alimenta sentimenti di disagio e incertezza nel corpo del sindacato, mentre sono ancora modesti gli effetti in termini di riflessione critica e tensione al cambiamento. Come è consueto nelle vicende organizzative, è facile cogliere il peso di una serie di meccanismi inerziali che coinvolgono l'intero corpo sociale; al più, nella versione di «sinistra», la crisi viene tradotta come forma di resistenza al predominio della cultura liberista, rischiando di far prevalere letture obsolete della realtà piuttosto che un'apertura culturale capace di distinguere tra minacce e opportunità.

Se, da una parte, è evidente che le basi di competenza professionale del sindacalista sono messe in tensione dai mutamenti del contesto lavorativo e delle aspettative dei lavoratori, dall'altra emerge uno stato di incertezza che coinvolge anche il sentimento di auto-rappresentazione del proprio lavoro. Ecco perché ci si è interrogati anche su come egli vede e pensa il proprio lavoro tra riproduzione delle routine, tensioni interne al ruolo e mutamenti dell'agire organizzativo.

Chi guarda alla storia di appena ieri non può non rilevare che si prospetta il rischio di una linea di frattura interna tra logiche di militanza ed etica della professione. Negli ultimi anni questa tensione sembra essersi acuita, anche per accentuazioni riconducibili alle più esplicite differenze generazionali, di genere, di categoria, di segmento organizzativo. I mutamenti della composizione sociale dei sindacalisti, come quella dei lavoratori, rendono più evidenti le fratture con i modelli tradizionali di attività: ciò comporta uno stato di particolare tensione per i sindacalisti, che oscillano tra rappresentazione militante del lavoro quotidiano e ricerca di pratiche capaci di rafforzare la dotazione professionale.

Nella scelta del campo d'indagine la nostra convinzione è che si debba dare priorità al tema della riqualificazione culturale e organizzativa del lavoro sindacale e del sindacalista. Solo in questo quadro possono avere cittadinanza piena anche le istanze soggettive che, in modo più o meno implicito, pongono il problema del riconoscimento di sé e del rinnovamento della reputazione sociale del lavoro sindacale.

Sulla scorta dei primi risultati della ricerca si può dire che vi è materia per un capitolo nuovo del pensiero organizzativo sul sindacato. Le indicazioni raccolte con la nostra esplorazione ci sembra segnalino la necessità di una strategia che abbia per obiettivo l'innovazione dello *statuto professionale* del sindacalista.

### **3. Profilo sociale e autorappresentazione dei sindacalisti**

#### *a) Processi di femminilizzazione e senilizzazione*

Fra il personale politico le donne risultano poco meno di un terzo del totale, sono mediamente più giovani (età media 46,5 anni, contro 48,5) e in possesso di titoli di studio più elevati degli uomini. Nelle tre Camere del lavoro analizzate gli ingressi degli ultimi cinque anni dimostrano una sostanziale applicazione della norma antidiscriminatoria decisa dal XIV Congresso della Cgil. Le donne, infatti, rappresentano il 38 per cento dei nuovi sindacalisti, con un'età media di 45,7 anni. Questo movimento è da ritenersi collegato alla crescente rivendicazione femminile e più generalmente dalla necessità di rendere congruente la composizione di genere del sindacato con le dinamiche del mercato del lavoro. L'impatto organizzativo di questi nuovi ingressi risulta quindi complesso e contraddittorio: da una parte contribuiscono a una maggiore femminilizzazione dell'organizzazione, dall'altra non determinano in maniera significativa un ringiovanimento del suo apparato.

Nell'universo del personale tecnico si riscontra, in primo luogo, la differente composizione di genere. In questo comparto, infatti, non solo le donne rappresentano la componente quantitativamente più significativa (71,9 per cento), ma risultano particolarmente concentrate nell'apparato di supporto alle attività politiche e nei servizi (Inca, Caaf, vertenze ecc.). Questa densità femminile tende invece a rarefarsi tra i responsabili dei servizi, laddove sono più evidenti l'autonomia operativa e la responsabilità organizzativa.

Il 34,9 per cento del personale politico è nella fascia di età compresa tra 50 e 60 anni; si può ragionevolmente supporre che nell'arco di 3-5 anni circa un terzo del personale politico uscirà dalla condizione di lavoratore attivo. Questo dato è utile analizzarlo congiuntamente al fatto che la stragrande maggioranza (84 per cento) dei funzionari politici della Cgil ha svolto l'attività di delegato sindacale per una media di 8,8 anni. Anche in questo caso si riscontrano interessanti differenze di genere e generazionali; meno donne, infatti, hanno svolto attività di delegato (72 per cento), ma mediamente con una più lunga durata (9,7 anni). Anche tra i sindacalisti più giovani vi è una minor esperienza sindacale di base. Pertanto, se da una parte si può ipotizzare un rinnovamento significativo nei prossimi anni del personale politico delle tre strutture camerali, dall'altra si può presumere un progressivo depoten-

ziamento dei canali classici di accesso organizzativo. E il processo di cooptazione, che ha sempre regolato le pratiche di accesso al mestiere sindacale, assumerà forme diverse rispetto al passato.

*b) Processi di cooptazione e cultura egualitaria*

L'attività di delegato rappresenta un significativo processo di socializzazione pre-lavorativa per il futuro sindacalista, all'interno della quale acquisisce categorie concettuali, schemi interpretativi, linguaggi dell'organizzazione e della specificità del lavoro sindacale. All'interno di questo contesto il delegato costruisce prefigurazioni cognitive dell'attività sindacale che gli consentiranno di sviluppare anticipatamente una propria identità lavorativa e peculiari processi di identificazione con l'organizzazione. Rispetto ad alcuni cambiamenti rilevati, che danno meno peso all'esperienza di delegato, si deve ricordare che questa esperienza rimane importante perché vi è differenza tra un processo di cooptazione che nasce e si sviluppa all'interno delle organizzazioni sindacali aziendali da uno che personalizza il rapporto tra dirigente e nuovo adepto; in questo secondo caso rischia di venire meno la duplice legittimazione del processo: riconoscimento e investimento da parte del funzionario, ma anche quello della comunità dei rappresentati.

I dati sull'anzianità dei sindacalisti indicano che il sindacato si troverà nei prossimi anni nella necessità di investire risorse nella cura organizzativa dei processi di selezione, accesso e sostegno all'iniziazione sindacale, per non correre il rischio di un eccessivo turn-over oppure di una progressiva frantumazione dell'organizzazione per fratrie verticali (le categorie) e orizzontali (una volta le componenti, ora *le differenti sensibilità*). Tale cura organizzativa non dovrà essere solo volta all'acquisizione cognitiva degli strumenti indispensabili per l'operatività quotidiana, quanto alla costruzione di luoghi di elaborazione collettiva delle scelte individuali, allo sviluppo di spazi di pensiero che favoriscano la socializzazione culturale, affettiva, valoriale.

Scorporando i dati per classi d'età si hanno ulteriori suggestioni sulla cultura gerarchica dell'organizzazione e sui processi di mobilità interna alle posizioni organizzative; si riscontra, cioè, una relazione direttamente proporzionale tra la crescita dell'età anagrafica e l'accesso alla posizione segretariale. Si evidenzia una cultura che tende a premiare progressivamente l'impegno dei propri membri attraverso l'accesso alle posizioni apicali e, comunque, quelle di maggior prestigio e potere; ma ciò avviene attraverso un evidente

meccanismo di selezione collegato all'anzianità anagrafica e organizzativa<sup>1</sup>. Ciò favorisce una configurazione del potere organizzativo che premia la dedizione piuttosto che la competenza, con una frequente rimozione dei conflitti ricondotti spesso a dinamiche politiche interne.

*c) Le motivazioni al lavoro sindacale*

Nell'esplorare le motivazioni della pratica sindacale, la ricerca ha offerto una molteplicità di opzioni: militante-dedizionale, relazionale, professionale, connessa all'investimento affettivo nell'organizzazione, alla specificità del compito (autonomia) e alla dimensione strumentale, alla possibilità cioè di accesso a un reddito. Le opzioni che hanno riscosso maggiori preferenze nel personale politico sono indubbiamente quella militante-dedizionale (75 per cento), seguita dalla motivazione relazionale e da quella di appartenenza affettiva all'organizzazione<sup>2</sup>. Le donne hanno maggiormente sottolineato una minore sensibilità nei confronti dell'investimento militante<sup>3</sup> e affettivo nei confronti dell'organizzazione, a fronte di una più consistente sottolineatura delle dimensioni relazionali e professionali. Come se per le donne il lavoro sindacale fosse in qualche maniera più lavoro, pratica di crescita sociale piuttosto che testimonianza di appartenenza affettiva; uno sguardo in qualche maniera più disincantato, teso a valorizzare gli elementi in sé della pratica lavorativa e le opportunità sociali che il lavoro di sindacalista consente.

Analizzando i dati anche per fasce di età si rileva che la maggiore consistenza della dimensione militante è presente tra i più anziani, tendendo i trentenni a privilegiare le caratteristiche relazionali del lavoro sindacale. Per quanto concerne il personale tecnico, emerge invece una netta prevalenza dell'opzione strumentale (42 per cento), fortemente presente tra i giovani, le donne e gli operatori dei servizi; per contro, tra i tecnici più anziani, le posizioni apicali dei servizi e il personale dell'apparato ammi-

<sup>1</sup> «La Cgil è un'organizzazione in cui domina una certa cultura in cui siamo tutti uguali... in tutto e per tutto. In Cgil nessuno vuol farsi comandare e nessuno vuole comandare...».

<sup>2</sup> In alcune interviste semi-strutturate questa dimensione si è modulata in termini fortemente emotivi: «La Cgil è stata ed è un grande amore... Io quando parlo di Cgil mi commuovo... La Cgil è l'amore della mia vita... Per me la Cgil è come una grande casa...».

<sup>3</sup> Si consideri che il 61 per cento degli uomini dichiara di svolgere attività politico-sociali extra-istituzionali, contro il 46 delle donne. In una ricerca del 1986 (Franchi *et al.*) risultavano percentuali complessive di appartenenza a un partito pari al 96.

nistrativo di supporto alla funzione politica, risulta consistente la motivazione militante-dedizionale.

Si può ipotizzare che negli ultimi anni si sia gradualmente affermata, nei criteri di selezione del personale tecnico, una maggiore sensibilità organizzativa nei confronti di elementi riconducibili alla valutazione dei sistemi di competenza, e contestualmente ridimensionata quella informata a criteri di appartenenza politica. L'evoluzione e la dilatazione delle prestazioni dei servizi e del loro peso strategico all'interno della Cgil, inoltre, hanno modificato nel corso dell'ultimo decennio la composizione motivazionale degli operatori impegnati nei servizi, facendone crescere al tempo stesso le aspettative esperienziali e formative rivolte all'organizzazione. Questa caratterizzazione laica dell'impegno lavorativo non può far dimenticare che lo scarto tra dimensione politica e pratiche tecniche può tendenzialmente aumentare, sia per la crescente specializzazione funzionale dei servizi sia per l'ampliamento delle prestazioni e della competizione di mercato. Inoltre, si deve tener conto anche della difficoltà dell'organizzazione a confrontarsi con le nuove forme del lavoro post-fordista, che portano inevitabilmente a introdurre criteri di servizio/consulenza all'interno dell'offerta organizzativa di rappresentanza e tutela sindacale. Tutto ciò impatta con la cultura del lavoro presente in Cgil, richiedendo uno sforzo di rielaborazione dei riferimenti politici e sociali dell'organizzazione.

Nel complesso vi è il rischio che i mutamenti del mercato del lavoro e delle domande di cittadinanza e tutela vengano elaborati con tempi diversi dall'organizzazione; come se il potenziamento dei servizi e la loro progressiva autonomizzazione fossero l'esito di una strategia provvisoria, presumibilmente inconsapevole, per preservare il nucleo politico dell'organizzazione e della sua cultura.

Il dilemma tra militanza e professione del lavoro sindacale non può essere risolto né con un arroccamento su dimensioni dedizionali e affettive del lavoro e dell'organizzazione né con un'idea acritica di professionalizzazione del lavoro sindacale. In questo contesto, il rischio del deficit progressivo di integrazione organizzativa (confederalità) e di socializzazione delle esperienze può essere affrontato solo rilanciando una riflessione interna all'organizzazione. In questo senso la formazione può assumere un ruolo fondamentale a patto che se ne dia una declinazione non tanto come mera acquisizione di nuovi saperi all'altezza dei mutamenti in corso, ma come luogo di confronto e di socializzazione (di pratiche, saperi, esperienze, valori) delle differenze presenti in Cgil.

d) *Attività e soddisfazione lavorativa*

La ricerca ha analizzato le concrete attività svolte all'interno dell'organizzazione e i livelli gratificatori a esse connesse nelle rappresentazioni dei sindacalisti. A livello complessivo le attività di *contrattazione* e *organizzazione dei lavoratori* sono quelle che occupano la parte più consistente del tempo lavorativo. Minor investimento risulta essere quello sulla *tutela individuale*; residuali sono gli *impegni interni*, le *attività di rappresentanza* e quelle di *analisi, studio e progettazione*.

Le donne tendono a essere maggiormente impegnate nelle attività micro-sociali di tutela individuale e in quelle di analisi e studio, mentre gli uomini in quelle di contrattazione e organizzazione. Analoghi processi si sono riscontrati nelle attività svolte dal personale tecnico; anche in questo caso le differenze di genere passano attraverso un maggior impegno femminile in attività simbolicamente meno centrali nelle rappresentazioni strategiche della funzione sindacale. Infatti la componente femminile del personale tecnico tende a svolgere mansioni di back-office e sportello, mentre gli uomini risultano più impegnati nelle attività di tutela e consulenza individuale. Nell'apparato politico i livelli di gratificazione connessi alle attività sono complessivamente elevati, anche se emerge uno stato di criticità rispetto alle attività di rappresentanza esterna e agli impegni connessi al funzionamento organizzativo (riunioni, colloqui, relazioni). Tra il personale tecnico vi sono situazioni di maggiore criticità, in particolar modo nelle attività di sportello. Un'area specifica di sofferenza organizzativa è particolarmente presente tra gli operatori dell'apparato tecnico amministrativo, i quali segnalano livelli di gratificazione significativamente inferiori rispetto ai tecnici dei servizi.

Una parte ridotta dei sindacalisti di area politica segnala una manifesta insoddisfazione lavorativa<sup>4</sup>, soprattutto legata ad aspetti strutturali del lavoro sindacale (orario di lavoro, retribuzione, tempo di lavoro, carriera organizzativa e crescita professionale) o al clima organizzativo interno. Le donne mostrano livelli di soddisfazione minori in quasi tutti gli aspetti del lavoro, con l'eccezione del clima organizzativo e delle occasioni di crescita professionale. Una marcata insoddisfazione riguarda la conciliazione dei tempi di vita e la-

<sup>4</sup> Si consideri che a una specifica domanda del questionario, il 25 per cento del personale politico si è dichiarato abbastanza o molto interessato a un'eventuale uscita dal sindacato. Nel personale tecnico tale disponibilità raggiunge il 48 per cento del totale complessivo del comparto.

voro. Di particolare interesse è il dato relativo alla maggior criticità femminile nella valutazione dell'aspetto retributivo: si può ipotizzare che questo dato possa essere in qualche maniera connesso ai maggiori livelli di scolarità femminile, oppure alla più acuta percezione dell'intensità dell'investimento, anche temporale, richiesto dal lavoro sindacale<sup>5</sup>.

Una sensibile maggiore insoddisfazione nei confronti del clima interno si riscontra nei segretari, cioè tra coloro che si trovano a gestire quotidianamente la sfasatura tra ideologia egualitaria e divisione del lavoro, tra confederalità e spinte alla frammentazione, tra orientamento al compito e riproduzione organizzativa.

Nel comparto tecnico si riscontra una distribuzione relativamente simile dei livelli di soddisfazione, anche se espressi più criticamente. In generale le aree di maggior insoddisfazione risultano, a parte la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, lo sviluppo di carriera, il reddito e le occasioni di crescita professionale. Circa un terzo dei tecnici, infatti, segnala la propria insoddisfazione in merito a tali variabili.

Ciò che accomuna il personale tecnico e quello politico è un buon livello di soddisfazione nei confronti degli elementi intrinseci del lavoro, l'autonomia e i contenuti delle prestazioni.

#### 4. Profilo professionale del sindacalista

##### *a) La natura delle competenze sindacali*

La parte di ricerca più strettamente finalizzata all'analisi delle problematiche professionali ha affrontato questioni, quali la natura e il carattere del lavoro sindacale, che sono cruciali nei processi di analisi organizzativa. Questi temi riguardano qualsiasi attività lavorativa e, pertanto, s'è ritenuto valgano anche per l'analisi della condizione di lavoro dei sindacalisti. Tale considerazione assume ancor più valore se, come nel nostro caso, permette di affrontare questioni che rimangono disattese nelle osservazioni più correnti, quasi che il rapporto dei lavoratori con la propria attività fosse ininfluenza sulle dinamiche lavorative, e non, invece, una componente essenziale per la motivazione

<sup>5</sup> Si consideri che una parte consistente delle donne (36 per cento) proviene dal lavoro pubblico e solo il 14 dalla condizione operaia. Tra gli uomini, invece, gli ex operai rappresentano quasi la metà del totale complessivo.

e la soddisfazione dei soggetti. La qualità delle prestazioni professionali erogate dai sindacalisti, peraltro, non dipende dalle sole caratteristiche delle figure, ma va commisurata ai vincoli indotti dalla domanda espressa dai lavoratori, alla presenza di richieste più evolute, alla nuova composizione sociale che si afferma nei luoghi di lavoro.

Malgrado la complessità del percorso di ricerca, si è inteso proporre un quadro analitico che definisse gli elementi essenziali del profilo professionale del sindacalista. Al centro di questo tema vi è, sostanzialmente, il problema delle conoscenze richieste a queste figure, di come operano i meccanismi di apprendimento e come avviene la sedimentazione delle competenze.

### *b) L'apprendimento*

L'indagine ha acquisito in modo definitivo che i processi di apprendimento dei sindacalisti, in modo particolare quelli di area politica, sono legati a peculiari percorsi di formazione sul campo. I sindacalisti apprendono immergendosi nella pratica lavorativa; si predispongono a raccogliere le conoscenze trasmesse dai colleghi più esperti; le integrano con le indicazioni che traggono dalla partecipazione diretta agli eventi. Attraverso questo percorso formativo essi cumulano progressivamente le competenze che permetteranno loro di padroneggiare i tradizionali strumenti professionali, rinforzano un criterio di omogenea distribuzione dei saperi sostanziali, si garantiscono la replicabilità delle esperienze. La peculiarità di questi processi di apprendimento non consiste solo nelle forme di trasmissione dei saperi (tutoraggio, contiguità, imitazione), ma anche nell'intreccio di competenze e valori. L'apprendimento è sostenuto da un processo di identificazione valoriale con i colleghi, cui si guarda non solo per le informazioni che si ricevono ma anche perché prospettano un comportamento che è modello da imitare. Sempre nel campo dei sindacalisti di area politica, è evidente che la cultura organizzativa privilegia le forme di trasmissione dei saperi pratici: a sostegno di tali processi vengono avviate apposite strategie formative che, anche quando producono una discreta attivazione di iniziative corsuali, non sembrano in grado di intervenire sulla formazione del nucleo di competenze che risultano cruciali per le figure sindacali.

Queste dinamiche hanno un'influenza meno rilevante nelle vicende dei sindacalisti di area tecnica, che affidano solo in parte l'apprendimento ai meccanismi di trasmissione interna, mentre attribuiscono a percorsi formativi più strutturati il compito di definire il profilo di competenza.

*c) Le competenze*

La riflessione sui caratteri del processo di apprendimento costituisce la premessa per identificare la natura delle competenze effettivamente utilizzate dai sindacalisti. La ricognizione ha delineato un set professionale centrato su due nuclei cognitivi: nel caso dei sindacalisti di area politica emerge il ruolo delle competenze relazionali-comunicative, integrate dalla padronanza degli apparati normativi; per quelli di area tecnica, le competenze cruciali rimandano ai saperi tecnici che risultano funzionali alla prestazione di servizio, corredate da qualche attenzione alla gestione dei processi e delle relazioni.

Le evidenze raccolte, peraltro, mostrano che il profilo professionale dei sindacalisti di area politica è sorretto da una modesta disposizione all'innovazione; risultano scarni i saperi formali che possono migliorare la risposta a problemi meno correnti; esili le competenze funzionali alla gestione più consapevole degli aspetti organizzativi. All'interno delle categorie non traspare la disponibilità a mettere all'ordine del giorno questi temi; l'aspetto più intrigante, inoltre, è quello che mostra come i pochi tentativi sono generalmente promossi da figure che hanno maturato le proprie competenze fuori del sindacato e cercano, con qualche difficoltà, di trasferirle alla struttura. Qualche elemento di maggiore distinzione si rintraccia nelle iniziative dei sindacalisti di area tecnica. Per questi ultimi la tensione al miglioramento professionale risulta in qualche misura connessa a modelli formativi e a vincoli organizzativi più stringenti, ma si deve supporre che agisca anche la spinta a ottenere il riconoscimento del sistema sociale cui si appartiene, e a cui si rimprovera di sottovalutare il contributo offerto dalle strutture di servizio.

*d) L'organizzazione del lavoro sindacale*

Nell'analizzare le competenze possedute dai sindacalisti si è potuto verificare che i loro percorsi professionali sono fortemente influenzati dalle condizioni operative, in sostanza dal modello di organizzazione dei compiti universalmente adottato nel sindacato. Questa constatazione mette in luce un aspetto solitamente poco esplorato: l'organizzazione dei processi operativi segue modalità molto consuetudinarie; non presenta significative varianti nelle diverse strutture; impone al sindacalista una scansione delle attività che non gli consente molte alternative. Pur considerando il carattere sostanzialmente fluido delle azioni sindacali, è facile notare come le azioni dei sindacalisti dipendano strettamente dalle manifestazioni di una domanda che impone di essere assecondata. L'azione del sindacalista, soprattutto di area politica, de-

ve corrispondere alle sollecitazioni che vengono dai lavoratori, i suoi interventi sono iscritti in procedure consolidate, le iniziative tendono a essere vincolate nelle forme e nei criteri di prestazione. In sostanza, la sua iniziativa è per molti versi preordinata nelle possibilità di risposta. Dal punto di vista dei contenuti, poi, è sorretta da curve di esperienza e percorsi di sviluppo professionale uniformi; risulta esposta a procedure ripetitive; è vincolata a espressioni di continuità che frenano la ricerca di alternative.

Ancora una volta le figure dell'area tecnica sembrano muoversi in un quadro che beneficia di percorsi più lineari ed efficaci di specializzazione. Già i caratteri della domanda di servizio sollecitano una costante verifica delle qualifiche professionali dei sindacalisti, ma a essa corrisponde una disponibilità a responsabilizzare gli operatori che ha effetti positivi sull'efficienza della prestazione e sulla qualità della gestione.

Pur in un contesto largamente preordinato, i sindacalisti di area politica godono di un più ampio potere discrezionale, che se appare un requisito della professionalità può determinare anche una condizione di solitudine. Il bisogno di assetti più rassicuranti sostiene la ricerca all'interno della struttura di qualche supporto professionale e lo sviluppo di un'area di socialità. In effetti, la fitta articolazione di reti amicali dà vita a forme di cooperazione informale e minuta, crea occasioni di scambio emotivo, rassicura sull'affettività dell'ambiente, ma ai fini delle attività di lavoro ciò sembra fornire un modesto contributo all'arricchimento professionale.

La natura dei processi operativi segnala l'obiettivo difficoltà per i soggetti di organizzare in maniera progettuale le attività: l'autonomia, o discrezionalità dei comportamenti, attiene più alle scelte operative che al processo. Le condizioni reali del lavoro sindacale mostrano che l'innovazione può trovare spazio solo attraverso processi di riorganizzazione che permettano di conciliare i vincoli delle azioni correnti con percorsi di integrazione, forme di sostegno allo sviluppo individuale, occasioni di scambio che favoriscano la cooperazione.

#### *e) Il sindacato come comunità di pratiche*

Queste considerazioni ci riportano a un'ipotesi interpretativa che ha guidato tutta la nostra lettura dei comportamenti sindacali: l'analisi del sindacato come una «comunità di pratiche». Come prevede il modello della comunità di pratiche, nel sindacato sono valorizzati i principi di autoregolazione, il sistema di valori è condiviso, le competenze vengono riprodotte sulla base di saperi pratici validati dalla comunità. Sono facilmente riconoscibili i vantaggi

in termini di stabilità organizzativa, coerenza funzionale e condivisione delle motivazioni di queste strutture: essi prefigurano delle forme di risposta organizzativa che sono in grado di reggere le prove più difficili. Non va dimenticato, peraltro, che i mutamenti dell'ambiente esterno possono rendere meno efficace il percorso evolutivo di queste formule organizzative. L'inerzia di fattori di stabilizzazione che limitano obiettivamente gli spazi di innovazione può essere bilanciata da componenti e spinte innovative, la cui affermazione, tuttavia, richiede leadership determinate. Nel corso dell'osservazione si è potuta apprezzare la pervasività delle logiche di comunità di pratiche, ma è parsa anche evidente la debolezza delle strategie di innovazione organizzativa e di qualificazione professionale.

L'indagine ci sembra aver fornito elementi che rendono possibile una riflessione rigorosa sulla figura del sindacalista. Si può sostenere che aver verificato le linee di forza del processo organizzativo, così come la solidità del quadro culturale che regola la vita del sindacato, ci consegna una visione più chiara dei processi e dei loro spazi di mutamento. Il cambiamento non è aggredivibile facendo ricorso a ricette formali: solo una visione lungimirante delle prospettive e un impegno condiviso sul piano organizzativo potrebbe trovare le risorse per promuovere un'innovazione significativa.

## Bibliografia

- Accornero A. (1992), *La parabola del sindacato*, Bologna, Il Mulino.
- Antoniazzi S. (1987), *Il sindacalista*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Braga A., Carrieri M. (2007), *Sindacato e delegati. Alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Cella G.P. (1999), *Il sindacato*, Roma-Bari, Laterza.
- Depolo M. (1988), *Entrare nelle organizzazioni. Psicologia della socializzazione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Franchi M., Mirabile M.L., Perulli P., Rieser V., Semenza R., Vazzoler G. (1986), *Profilo del sindacalista*, Roma, Ediesse.
- Lanzara G.F., Gualmini E., Tagliavia C. (1993), *Il funzionamento delle strutture territoriali della Cgil*, Ires Materiali, n. 7.
- Manghi B. (1987), *Passaggi senza riti: sindacalismo in discussione*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Manghi B. (1996), *Interno sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.
- Signori C. (1991), *Le risorse umane del sindacato*, Quaderni Ires Toscana.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza: le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Roma, Nuova Italia Scientifica.

## Presenza, *audience* e influenza sindacale.

### Il caso spagnolo

Pere J. Beneyto

Il ritorno della democrazia in Spagna e, con esso, la legalizzazione dei sindacati e la progressiva normalizzazione dei rapporti di lavoro, si è prodotto con più di tre decenni di ritardo rispetto alla media europea e ha coinciso, inoltre, con la fase più dura della crisi economica degli anni settanta, proprio quando i modelli più consolidati cominciavano a presentare i primi sintomi di esaurimento, dopo aver raggiunto la massima espansione durante gli anni d'oro dell'economia keynesiana, della produzione fordista e dello sviluppo del welfare state. Questa *anomalia* nella fondazione condiziona profondamente sia il modello normativo e istituzionale di rappresentanza di interessi sia l'evoluzione organizzativa e strategica dei suoi principali attori, specialmente dei sindacati spagnoli, che solo nell'ultimo decennio sembrano avere iniziato un processo sostenuto di crescita e *convergenza* con i modelli di affiliazione e di intervento europei, ponendosi ora davanti a nuove sfide e impegni, derivati sia dai cambiamenti dell'ambiente sia dalla sua stessa complessità strutturale.

Partendo da questa prospettiva, l'obiettivo del presente articolo è duplice. Da una parte si tratta di studiare la recente evoluzione e la situazione attuale del sindacalismo spagnolo nella cornice europea, valutando il processo di convergenza dei suoi principali indicatori, dall'altra, di approfondire l'analisi delle caratteristiche specifiche del *caso spagnolo*, specialmente per quanto riguarda i complessi rapporti tra un'affiliazione relativamente bassa, una rappresentatività maggioritaria e una notevole influenza derivata dalla copertura *erga omnes* della sua iniziativa contrattuale (Pérez-Díaz, 1987), poiché è in questa particolare dialettica tra *audience* e *presenza* (Rojo, 1990) che risiedono, nello stesso tempo e contraddittoriamente, la debolezza e la forza, i rischi e le opportunità del sindacalismo spagnolo.

\* Pere J. Beneyto è docente di Sociologia nella Facoltà di Scienze sociali dell'Università di Valencia (Spagna).

Per l'analisi e la valutazione dei rapporti tra *presenza* (tassi di affiliazione, struttura organizzativa), *audience* (rappresentatività elettorale, modelli di interlocuzione) e *influenza* (copertura della negoziazione collettiva, concertazione sociale, presenza istituzionale), risulta particolarmente significativa l'ipotesi proposta da Regini (2003), secondo la quale sarebbe la capacità di influenza propositiva di sindacati rinnovati come quelli spagnoli che permetterebbe di accrescere l'affiliazione e la rappresentanza e non viceversa, nella misura in cui assumere *funzioni produttive* (formazione delle risorse umane, concertazione sociale per la crescita e l'occupazione ecc), e non solamente *distributive*, contribuirebbe a migliorare la visibilità e la legittimazione, ad ampliare le zone di influenza e ad accrescere la capacità di rappresentanza indiretta e di affiliazione diretta, nonostante le profonde trasformazioni occupazionali e culturali che erodono le risorse organizzative e di iniziativa del sindacalismo tradizionale.

## 1. Affiliazione

Nonostante la complessità di un'analisi aggregata, l'affiliazione costituisce un indicatore privilegiato per lo studio dell'evoluzione sindacale, delle sue fasi e delle sue caratteristiche, occupandosi – fin dove i dati disponibili lo permettano – della sua composizione e della sua copertura.

Negli ultimi anni sono stati molti gli studi orientati alla quantificazione e all'analisi dell'affiliazione sindacale in Europa, della sua recente evoluzione, della struttura attuale e delle sfide per il futuro (Boeri *et al.*, 2001; Ebbinghaus, 2002; Lange, Scruggs, 1999; Meardi, 2004; Regalia, 2002; Regini, 2003; Visser, 2006; Waddington, Hoffmann, 2000), dalla cui analisi comparata risulta una coincidenza crescente sia nei dati risultanti sia nella loro distribuzione e valutazione.

Il tasso medio di affiliazione sindacale netto si colloca, secondo tali studi, intorno al 25 per cento nell'ambito dell'Ue-27<sup>1</sup>. Le differenze tra le fonti dipendono sia dalla metodologia utilizzata (registri statistici diretti nel caso dell'Eiro<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> European Commission (2006), *Industrial Relations in Europe, 2006*, in [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_dialogue/reports\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/reports_en.htm)

<sup>2</sup> Eiro (European Industrial Relations Observatory) (2004), *Trade union membership 1993-2003*, in <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/tn0403105u.htm>

stime d'inchiesta nel caso dell'Ess<sup>3</sup>) sia dall'ambito geografico (ultimi allargamenti dell'Unione Europea) oppure organizzativo (affiliazione totale o solo quella attribuita ai sindacati membri della Ces) di riferimento.

Dagli studi risulta, oltretutto, l'esistenza di un'evoluzione disuguale dei tassi di affiliazione sindacale in Europa, risultato dell'impatto che, sull'azione collettiva, hanno generato i profondi cambiamenti strutturali, organizzativi e occupazionali che si sono cumulati nelle imprese, nel mercato del lavoro e nei sistemi dei rapporti di lavoro. Tenendo conto di tutto questo è possibile identificare tre grandi periodi, a fini descrittivi e di valutazione:

- 1960-1975: ultima fase del ciclo espansivo del sindacalismo tradizionale del dopoguerra, corrispondente al periodo di consolidamento delle economie keynesiane, dei sistemi fordisti di produzione di massa e dei modelli di welfare state. In questo periodo il tasso di sindacalizzazione dei paesi membri dell'Unione crebbe a un 22 per cento di media;

- 1975-1990: la crisi economica e l'insieme dei cambiamenti connessi invertirono la tendenza, provocando una diminuzione degli iscritti intorno all'8 per cento in media nei paesi all'epoca membri della comunità;

- 1990-2005: evoluzione disuguale, secondo le aree economiche, dei sistemi istituzionali e dei modelli organizzativi che, in termini aggregati, provoca una diminuzione approssimata del 15 per cento dell'affiliazione registrata.

Il risultato di questa evoluzione è una struttura sindacale dalla geometria variabile, caratterizzata da tassi di *affiliazione* disomogenei, che oscillano tra valori superiori o prossimi all'80 per cento in alcuni paesi scandinavi (Danimarca, Svezia, Finlandia) e inferiori o prossimi al 10 per cento in alcuni paesi del sud o dell'est europeo (Francia, Lituania, Estonia).

Per quanto riguarda il caso spagnolo, occorre insistere sul fatto che il suo sviluppo iniziale coincise con la fine dell'ultimo grande ciclo espansivo del sindacalismo europeo, proprio quando si invertiva la tendenza come risultato della crisi economica e dell'insieme di mutazioni sociali a essa associato.

Nonostante tutto, è qualcosa di più di un luogo comune fare riferimento al *boom delle iscrizioni* sperimentato dai sindacati durante i mesi successivi alla loro legalizzazione (aprile 1977), che avrebbe spinto i tassi corrispondenti a livelli medio-alti, almeno in alcuni settori e in alcune regioni industriali (Pérez Díaz, 1981). Ciò fu considerato all'epoca la «grande occasione per-

<sup>3</sup> Ess (European Social Survey): <http://www.europeansocialsurvey.org>

duta» (Sagardoy, 1982) e l'inizio del declino sindacale, nonostante studi successivi abbiano permesso di relativizzare sia le dimensioni della crescita iniziale sia quelle della sua crisi successiva.

In termini aggregati, invece, il tasso netto di sindacalizzazione alla fine del 1977 si collocò intorno al 18,4 per cento dell'area del lavoro dipendente del momento (Tab. 1). Nei due anni successivi l'affiliazione seguì una traiettoria irregolare, secondo i dati analizzati da Jordana (1996) che rileva, nello stesso modo, un intenso flusso di entrate e uscite nelle organizzazioni sindacali durante questa fase, senza che sia possibile registrare in modo adeguato le uscite di fatto (abbandoni) né quelle di diritto (non paganti), per ragioni imputabili sia alla mancanza di infrastrutture e alle risorse amministrative delle stesse sia alla tentazione propagandistica derivata dalla dialettica competitiva che li opponeva all'epoca. Durante questi primi anni furono gli *incentivi d'identità* (Köhler, Martín, 2005) a operare in modo prevalente nella dinamica sindacale, in un contesto dominato dalla crisi economica, dall'incertezza politica e dal conflitto sociale.

A partire dal 1980 disponiamo già dei primi bilanci consolidati di paganti regolari, che rimarranno relativamente stabili (poco più di un milione di iscritti e un tasso netto vicino al 14 per cento) fino alla seconda metà del decennio, quando si produsse un'inversione della tendenza recessiva come risultato di un'ampia serie di cambiamenti economici, sociali e normativi che configurano lo scenario di quella che è stata chiamata la «seconda transizione sindacale» (Serrano, 2000).

Tab. 1 – Evoluzione dell'affiliazione sindacale in Spagna (1977-2007)

Anno	Iscritti		Popolazione dipendente		Tasso netto
	V. Assol.	Variazione	V. Assol.	Variazione	Affiliazione
1977	1.606.600	–	8.705.200	–	18,4
1980	1.109.900	- 30,9	8.065.600	- 7,3	13,7
1985	1.037.000	- 6,5	7.309.200	- 9,4	14,2
1990	1.561.200	+ 50,5	9.273.400	+ 26,8	16,8
1995	1.838.600	+17,7	8.942.700	- 3,4	20,5
2000	2.093.500	+13,8	12.285.700	+ 37,4	17,0
2005	2.700.000	+ 28,9	15.440.100	+ 25,6	17,5
2007*	3.200.000	+ 18,5	16.779.400	+ 8,7	19,3

(\*) Dati corrispondenti al secondo trimestre.

Fonte: 1977-1994, Jordana (1996); 1995-2007, organizzazioni sindacali.

In questo senso esiste un notevole accordo tra gli analisti nel distinguere tra le due grandi tappe che caratterizzano il processo di formazione e sviluppo del sindacalismo spagnolo contemporaneo. Durante la prima, che durerà per dieci anni fino alla fine della macro-concertazione sociale del 1987, gli obiettivi sindacali prioritari erano quelli della stabilizzazione democratica, il consolidamento organizzativo e l'intervento difensivo di fronte al crescente costo sociale della crisi economica.

In queste circostanze molte delle questioni rivendicate dai sindacati erano essenzialmente *costitutive*, riferite a elementi che riguardavano il loro stesso status (riconoscimento legale, consolidamento rappresentativo, interlocuzione contrattuale) che era necessario risolvere per poter affrontare con le minime garanzie l'intervento nelle questioni *sostanziali* (aggregazione e difesa degli interessi dei lavoratori).

L'iniziativa sindacale durante questo primo periodo si caratterizza a grandi linee per il predominio della *logica di influenza* e lo sviluppo degli *incentivi funzionali*, rivolti a delegittimare la sua rappresentatività e a garantire la sua capacità d'interlocuzione con gli imprenditori e lo Stato. A tal fine, la riforma del quadro normativo e istituzionale dei rapporti di lavoro sarà influenzata *da* e influirà *su* gli stessi sindacati, configurando un modello definito più dalla *rappresentanza delegata* attraverso le elezioni sindacali che vengono realizzate regolarmente dal 1978 che dall'*affiliazione diretta*.

In seguito a una regolamentazione provvisoria (legge sull'azione sindacale 19/1977, 1° aprile; Decreto Reale 3149/1977, 6 dicembre), nel marzo del 1980 viene approvato lo Statuto dei lavoratori che, con le riforme e gli adattamenti successivi, regola da allora i diritti di rappresentanza dei lavoratori e le procedure di negoziazione collettiva, utilizzando in entrambi i casi il criterio di *audience elettorale* come fattore determinante dell'iniziativa sindacale.

In seguito questo modello è stato criticato, considerandolo responsabile sia della debolezza (alla base) dell'affiliazione reale sia della burocratizzazione formale (al vertice) della rappresentanza delegata. Nonostante una parte significativa di tale revisione critica risulti esplicativa *a posteriori*, appare comunque difficilmente discutibile la funzionalità del suddetto *modello duale* (rappresentanza/affiliazione, Comitato di impresa/Sezione sindacale), considerate le circostanze dell'epoca in cui si sviluppò.

Successivamente, la legge organica sulla libertà sindacale (Lols), dell'agosto del 1985, si occuperà soprattutto della regolamentazione delle se-

zioni sindacali e dello sviluppo delle procedure e garanzie del loro intervento nei luoghi di lavoro.

Nel frattempo si era consolidato il panorama sindacale, si erano legittimate le organizzazioni più rappresentative (Cc.Oo. e Ugt a livello nazionale, oltre all'Ela nel Paese Basco) e consolidato l'esercizio della loro interlocuzione in difesa degli interessi collettivi dei lavoratori a livello sia *macro* (concertazione sociale) sia *micro* (negoziazione collettiva settoriale e d'impresa).

Durante questa prima fase, la struttura dei sindacati spagnoli si collocava in una zona intermedia tra il *movimento informale* e l'*organizzazione formale*, fatto che condizionò decisamente la sua capacità d'intervento nella concertazione della crisi e accelerò, a partire dal biennio 1986-87, la crisi stessa della concertazione.

Tale rottura del modello di macro-concertazione, in seguito al rigetto sindacale causato dal non rispetto dell'*Accordo economico e sociale* (sottoscritto dai sindacati maggioritari, l'organizzazione imprenditoriale Ceoe e lo stesso governo), costituisce uno degli indicatori più significativi del cambiamento di tendenza di cui stiamo parlando. Altri *fattori esogeni* che contribuiscono in quegli anni alla transizione furono il cambio del ciclo economico, con il recupero iniziato alla fine del 1985, la già menzionata approvazione della Lols di quello stesso anno, l'ingresso nell'Unione Europea nel 1986 e l'avanzamento del processo di modernizzazione sociale e istituzionale, come anche il notevole impatto occupazionale del processo di ristrutturazione produttiva e tecnologica in corso.

A un altro livello, e come *fattori endogeni* del cambiamento sindacale, è il caso di sottolineare la crescente autonomia delle organizzazioni operaie rispetto ai loro referenti politici originari e la corrispondente unità d'azione, la progressiva formalizzazione delle loro strutture organizzative e il conseguente recupero di affiliazione, l'espansione della copertura della rappresentanza e la capacità di mobilitazione sociale, la cui massima espressione, sia in termini reali sia simbolici, sarà lo sciopero generale del 14 D (dicembre 1988).

Comincia a operare, da allora, un cambiamento nei meccanismi di iscrizione sindacale, dal modello basato su un avvicinamento *ideologico-identitario*, a quello che si articola intorno a una *logica di affiliazione più strumentale e pragmatica* e lo sviluppo generico di *incentivi di sociabilità* e di carattere *materiale*, intendendo per tale sia la crescente capacità di difesa degli interessi collettivi (nuovo modello di concertazione sociale, ampliamento della copertura e agenda della negoziazione collettiva, azione sindacale all'interno

dell'impresa), sia l'implementazione di nuove offerte di servizi, il cui consolidamento risultò notevolmente messo in discussione dallo strepitoso fallimento dell'Ugt nel caso Psv di promozione di abitazioni.

Ciò che, quindi, caratterizza questa seconda fase è la sindacalizzazione strategica e il consolidamento formale delle organizzazioni operaie, due processi che si alimentano reciprocamente in un feed-back permanente. Da una parte, la svolta strategica che comincia a partire dal 1988 si basa, fondamentalmente, sull'abbandono del tradizionale atteggiamento reattivo e di protesta a favore di un'iniziativa sempre più attiva e propositiva, orientata al miglioramento della quantità e della qualità dell'impiego. Questo atteggiamento si manifesta sia nella sua dimensione negoziale (patti successivi allo sciopero generale del 14 D, accordi di formazione continua, di riforma del mercato del lavoro e per la contrattazione collettiva, in materia di salute del lavoro, per la stabilità dell'impiego ecc.), sia di mobilitazione (convocazioni degli scioperi del 1994 e del 2002).

Per quanto riguarda la sfera organizzativa, il processo di cambiamento si è articolato intorno ai seguenti assi: specializzazione verticale delle strutture sindacali, sforzo sostenuto di penetrazione nelle piccole e medie imprese (sia nell'affiliazione sia nella rappresentanza, specialmente a partire dal cambiamento nel modello di elezioni sindacali approvato nel 1994), miglioramenti nella gestione delle risorse, ampliamento dell'offerta di servizi, strategie di reclutamento e di fidelizzazione.

Sarà a partire dal 1990 che tali cambiamenti cominceranno a riflettersi positivamente sull'evoluzione dell'affiliazione, tanto sui suoi valori assoluti che su quelli relativi, nonostante il fatto che la parallela crescita dell'area del lavoro dipendente, particolarmente importante negli ultimi anni, possa determinare in alcune occasioni l'effetto statistico di un'apparente stagnazione.

In quest'ultimo periodo il tasso medio di affiliazione registrato in Europa scese, come abbiamo già potuto vedere, al 15 per cento circa, mentre in Spagna aumentava nella stessa proporzione, fatto che, pur partendo da livelli relativamente bassi, indica un'inversione davvero significativa della tendenza recessiva generalizzata, che non può essere imputata a semplici fattori vegetativi dato che, mentre l'area del lavoro dipendente cresceva fino al 44,5 per cento tra il 1990 e il 2007, l'affiliazione cresceva invece del 51,1 per cento. Si tratta di dati che corrispondono all'affiliazione registrata, cioè fornita dalle stesse organizzazioni, pertanto suscettibili di possibili distorsioni interessate, anche se presentano, come vedremo in

seguito, un elevato grado di coincidenza con quelli dell'*affiliazione stimata* provenienti da ricerche di diversa natura.

Nel caso spagnolo sono anche molteplici i *fattori esplicativi* (esogeni ed endogeni) utilizzabili per l'analisi di una così peculiare evoluzione dell'affiliazione, tra cui quelli *occupazionali, istituzionali e culturali* ai quali faremo riferimento, esaminandone la sostanza.

Nel primo caso, si tratta fondamentalmente di fattori associati all'evoluzione del mercato del lavoro (disoccupazione, deregolamentazione, ristrutturazioni settoriali e segmentazione occupazionale, precarizzazione contrattuale) che, sebbene siano comuni alle principali economie occidentali, raggiunsero in Spagna, durante gli anni ottanta e la prima metà dei novanta, dimensioni particolarmente drammatiche, con l'aggravante della mancanza di un corrispondente quadro di garanzie e di regolamentazione dei diritti sociali e dell'iniziativa sindacale, ampiamente consolidata nei principali paesi europei.

Come pure, durante la prima fase della costruzione del modello sindacale spagnolo, la sussidiarietà politica del sindacalismo, la sua dialettica competitiva, la debolezza organizzativa e l'assenza di incentivi selettivi, condizioneranno i processi di iscrizione basati sulla *logica identitaria e di appartenenza* con un'alta componente ideologica e scarsa capacità di reclutamento.

Al contrario, il miglioramento congiunturale dello scenario socioeconomico, insieme ai cambiamenti normativi e istituzionali che definiscono, a partire dal 1988, la seconda transizione sindacale, spiegano il recupero quantitativo e la redistribuzione qualitativa dell'affiliazione a partire dagli anni novanta, caratterizzata dall'importanza crescente della *razionalità strumentale*, fatto che ha trasformato il sindacalismo spagnolo, come si è già detto, in uno dei modelli più dinamici e modernizzatori del contesto europeo (Visser, 2006).

Per lo sviluppo di questo processo di espansione dell'affiliazione, iniziata negli anni novanta, risulterà ugualmente decisiva la combinazione di una serie di cambiamenti organizzativi che ampliano la copertura delle reti associative e permettono di procedere verso un sindacalismo di prossimità, con la configurazione di un nuovo modello di concertazione sociale che ha aperto nuovi ambiti di iniziativa sindacale (formazione, salute del lavoro, pari opportunità) ed *empowerment* (gestione di programmi formativi, designazione di delegati di prevenzione, definizione di piani di uguaglianza) che hanno incrementato la loro legittimazione e influenza, contribuendo alla crescita e al consolidamento dell'affiliazione.

In modo complementare a quest'analisi delle principali fasi e caratteristiche dell'evoluzione quantitativa del sindacalismo spagnolo, appare particolarmente significativo considerare i cambiamenti qualitativi sperimentati nella composizione e nella distribuzione, cercando di identificare le motivazioni sociodemografiche e occupazionali dell'affiliazione.

A tale scopo, utilizzeremo i dati forniti dall'*Indagine sulla qualità di vita nel lavoro, Encuesta de calidad de vida en el trabajo* (Ecvt), che il ministero del Lavoro viene realizzando dal 1999, il cui andamento manifesta l'esistenza e il consolidamento di una tendenza alla crescita sostenuta dei tassi di affiliazione sindacale netta dei lavoratori spagnoli, che sarebbe passata dal 16,9 per cento del 1999 (Simón, 2003) al 19,5 di oggi (Ecvt, 2006<sup>4</sup>), dato che indica un incremento relativo del 15 per cento negli ultimi otto anni, particolarmente significativo se consideriamo che è stato in questo periodo che l'area del lavoro dipendente ha sperimentato maggiore espansione quantitativa e trasformazione qualitativa.

A una prima lettura possiamo vedere che il tasso medio di affiliazione oscilla significativamente secondo diverse variabili (Tab. 2), seguendo modelli molto simili a quelli della media europea (Ess-Ue, 2006):

- *demografici*: l'affiliazione sindacale è maggiore tra gli uomini che tra le donne, mostrando rispetto all'età una forma grafica a U capovolta (inferiore alla media nelle coorti più giovani, sale fino a raggiungere la quota massima nelle età centrali e prosegue con una traiettoria discendente), mentre rispetto al livello di studi mostra pochi cambiamenti significativi, se si eccettuano i maggiori tassi di affiliazione che presentano i lavoratori con formazione professionale media;

- *contrattuali*: la dimensione dell'impresa e la sicurezza contrattuale (settore pubblico, contratto indeterminato) sono in relazione positiva con l'affiliazione, rendendo evidente, a *sensu contrario*, le difficoltà a consolidare una *presenza* permanente e un'azione sindacale diretta nel segmento secondario del mercato del lavoro, cosa che spiega le strategie d'*influenza* e d'iniziativa indiretta;

- *occupazionali*: i maggiori tassi di affiliazione sono verificabili nei due estremi delle qualifiche, tecnici-professionali e operai, che percepiscono salari medi e lavorano nell'ambito dei nuovi servizi.

<sup>4</sup> Ecvt (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) (2006), *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, 2006*, in <http://www.mtas.es/estadisticas/ecvt/htm>

In quest'ultimo caso (ramo di attività) si tratta di una nuova codificazione (Requena, 2005) che, partendo dalla tipologia classica (agricoltura, industria-costruzioni, servizi) genera una nuova distribuzione del settore terziario tra *servizi tradizionali* (commercio, alberghi, trasporti, immobiliari, amministrazione pubblica, sicurezza sociale e servizi alla persona), *servizi della nuova economia* (comunicazioni, istituzioni finanziarie e altre attività di servizi alle imprese) e, per ultimo, *servizi della società dell'informazione* (attività informatiche, istruzione, sanità, servizi sociali e attività culturali), che permette di constatare la portata del processo di modernizzazione organizzativa e culturale del sindacalismo spagnolo.

Per completare il profilo dell'affiliazione è opportuno analizzare ora la sua distribuzione interna (Tab. 3), in funzione delle variabili di riferimento e la loro comparazione con i dati corrispondenti sull'insieme dell'area del lavoro dipendente.

Rispetto alle *variabili demografiche* possiamo vedere, a prima vista, che quasi due terzi del totale dell'affiliazione è rappresentato da uomini e un terzo da donne, cosa che implica una sotto-rappresentanza di queste rispetto alla loro quota di partecipazione nell'insieme dell'area del lavoro dipendente (42,9 per cento). Nonostante tutto conviene constatare che la partecipazione sindacale delle donne è aumentata significativamente negli ultimi anni, dal momento che, secondo una precedente *Indagine sui sindacati, Encuesta sobre sindicatos* (Cis, 1994), la loro rappresentanza era inferiore a un quarto del totale.

Riguardo all'*età*, la disuguale distribuzione delle sue coorti non fa che confermare quanto già indicato precedentemente, evidenziando che è forse qui che si colloca una delle più importanti sfide del sindacalismo attuale: integrare le nuove generazioni di lavoratori, i cui percorsi di vita, referenti simbolici e strategie di accesso al mercato del lavoro si scontrano con la cultura sindacale tradizionale ed esigono dalla stessa un rinnovamento costante (Antón, 2007).

Dall'analisi del secondo blocco (*variabili contrattuali e occupazionali*), si possono ricavare alcune conclusioni provvisorie a proposito dei rischi e delle opportunità del modello sindacale spagnolo che confermano, e addirittura rafforzano, riferimenti precedenti:

- *impresa*: la correlazione inversa tra la distribuzione dell'area del lavoro dipendente e affiliata secondo la dimensione del posto di lavoro evidenzia le difficoltà di penetrazione del sindacalismo nelle micro-impresе, nelle quali lavora il 25,1 per cento degli occupati (più di quattro milioni di lavoratori), attraverso sia l'affiliazione diretta sia la rappresentanza indiretta, poiché si tratta

di imprese generalmente al margine del sistema delle elezioni sindacali. All'estremo opposto, possiamo vedere come sia nelle imprese grandi, con spazi, istituzioni e agenda propria in materia di relazioni di lavoro e di azione collettiva, dove si concentra la maggior parte dell'affiliazione;

- *occupazione*: vengono confermate le tendenze già evidenziate a proposito delle difficoltà di sindacalizzazione del vasto gruppo di lavoratori a tempo determinato e precari così come, dall'altra parte, la sovra-rappresentanza dei dipendenti pubblici nell'insieme degli iscritti, in proporzione anche molto superiore a quella esistente a livello generale nell'area del lavoro dipendente, fatto che dimostra il notevole impatto dei fattori strutturali sull'affiliazione e le complesse relazioni di causa/effetto tra l'azione sindacale e le garanzie contrattuali;

- *attività*: da sottolineare la distribuzione dei dipendenti e degli iscritti in base alla nuova variabile sull'attività, secondo la quale sarebbero proprio i settori dei nuovi servizi quelli dove starebbe crescendo di più la presenza sindacale, in proporzione superiore anche alla sua quota nell'insieme dell'area del lavoro dipendente, il che fa supporre che il nuovo sindacalismo starebbe superando i limiti simbolici e reali dei vecchi baluardi industriali in cui, fino a poco tempo addietro, pareva essere circoscritto e, anche, condannato a una lenta e inesorabile estinzione.

Si tratta di una tendenza dalla cui conferma dipendono, in gran misura, sia le possibilità di crescita quantitativa e di adattabilità qualitativa dell'affiliazione sindacale sia la sua capacità di influenza e di iniziativa.

È il caso di sottolineare, su questo punto, che un recente studio sulla struttura e l'evoluzione dell'affiliazione alle Cc.Oo in Catalogna, realizzato dal Centre d'Estudis i Recerca Sindicals (Ceres) sul data base di affiliazione corrispondente al periodo 2002-2005 (Jódar *et al.*, 2006), ha permesso di confermare non solo il suo aumento sostenuto in termini assoluti e relativi ma anche, cosa che risulta più significativa, di constatare come la sua composizione risulti altamente rappresentativa della realtà e diversità del mercato del lavoro, fino al punto che i maggiori indicatori di crescita e consolidamento dell'affiliazione si starebbero producendo nei settori occupazionali (costruzioni, servizi) e segmenti socio-demografici (giovani, donne, immigranti e lavoratori precari) in espansione, seguendo modelli di adesione strumentale e di domanda di assistenza che se tradizionalmente generavano alti tassi di rotazione nell'affiliazione, oggi presenterebbero una maggiore tendenza alla permanenza e alla fidelizzazione.

Tab. 2 – Tassi di affiliazione sindacale stimata, Spagna 2006

	<i>Tasso</i>
<i>Totale 2006</i>	19,5
<i>Sesso</i>	
Uomini	21,3
Donne	17,2
<i>Età</i>	
16-29 anni	8,5
30-44 anni	20,7
45-64 anni	28,3
> 64 anni	7,4
<i>Livello di studio</i>	
Meno che primari	15,4
Primari	19,5
Secondari - Liceo	17,2
Secondari - Fp	22,5
Universitari	21,0
<i>Settore</i>	
Dipendenti pubblici	33,1
Dipendenti privati	15,3
<i>Tipo di contratto</i>	
Indeterminato	23,0
Determinato	10,9
<i>Tipo di orario</i>	
Completo	21,0
Part-time	10,6
<i>Dimensioni dell'impresa</i>	
Da 1 a 10 lavoratori	7,0
Da 11 a 50	13,2
Da 51 a 250	20,5
> di 250 lavoratori	30,5
<i>Occupazione – Cno</i>	
Direttivi	14,9
Tecnici e professionisti superiori	27,5
Tecnici e professionisti di supporto	18,0
Impiegati amministrativi	15,9
Lavoratori qualificati servizi	19,2
Lavoratori qualificati agricoltura	6,0
Lavoratori qualificati industria e costruzioni	15,3
Operai	27,7
Lavoratori non qualificati	15,8

Tab. 2 – Segue

	Tasso
<i>Ramo di attività – Cnae</i>	
Agricoltura	7,2
Industria-costruzioni	16,3
Servizi tradizionali	19,1
Servizi della nuova economia	20,6
Servizi della società dell'informazione	26,5
<i>Salario mensile netto</i>	
Fino 600 €/mese	7,9
Da 600 a 1.200 €/mese	15,4
Da 1.201 a 2.100 €/mese	28,2
Da 2.101 a 3.000 €/mese	28,1
Più de 3.000 €/mese	27,5

Fonte: Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2006).

Tab. 3 – Composizione dell'area del lavoro dipendente e affiliata secondo variabili demografiche e occupazionali

	Dip.	Affil.
<i>Sesso</i>		
Uomini	57,1	62,2
Donne	42,9	37,8
<i>Età</i>		
16-29 anni	27,3	11,8
30-44 anni	43,4	46,0
45-64 anni	29,0	42,1
> 64 anni	0,5	0,2
<i>Livello di studio</i>		
Meno che primari	3,4	2,7
Primari	16,5	16,4
Secondari - Liceo	34,8	30,7
Secondari - Formaz. professionale	19,1	22,1
Universitari	26,2	28,2
<i>Settore</i>		
Dipendenti pubblici	23,7	40,1
Dipendenti privati	76,3	59,9
<i>Tipo di contratto</i>		
Indeterminato	71,2	84,0
Determinato	28,8	16,0

Tab. 3 – Segue

	<i>Dip.</i>	<i>Affil.</i>
<i>Tipo di orario</i>		
Completo	85,7	92,2
Part-time	14,3	7,8
<i>Dimensione dell'impresa</i>		
Da 1 a 10 lavoratori	25,1	8,9
Da 11 a 50	20,6	13,9
Da 51 a 250	14,4	15,1
> di 250 lavoratori	39,8	62,0
<i>Occupazione – Cno</i>		
Direttivi	2,2	1,7
Tecnici e professionisti superiori	17,1	24,0
Tecnici e professionisti di supporto	13,2	12,1
Impiegati amministrativi	11,1	9,0
Lavoratori qualificati servizi	15,5	15,1
Lavoratori qualificati agricoltura	1,3	0,4
Lavorat. qualificati industria e costruz.	15,4	12,1
Operai	9,9	14,1
Lavoratori non qualificati	14,2	11,5
<i>Ramo dell'attività – Cnae</i>		
Agricoltura	2,8	1,0
Industria-costruzioni	29,1	24,3
Servizi tradizionali	35,5	34,7
Servizi della nuova economia	13,9	14,7
Servizi della società dell'informazione	18,7	25,3
<i>Salario mensile netto</i>		
Fino a 600 €/mese	10,7	4,3
Da 600 a 1.200 €/mese	50,8	40,2
Da 1.201 a 2.100 €/mese	30,7	44,3
Da 2.101 a 3.000 €/mese	6,1	8,7
Più di 3.000 €/mese	1,8	2,5

Fonte: Encuesta de calidad de vida en el trabajo (2006).

## 2. Rappresentanza

Se, come si è già segnalato, il sistema di elezioni sindacali potenzia la cultura della delega e disincentiva, in parte, l'affiliazione, esso costituisce anche il principale fattore di legittimazione della rappresentatività e dell'iniziativa sindacale. Tale è, in sintesi, la complessità strutturale e la potenzialità operativa del *modello duale* di rappresentanza definito agli inizi della transizione e che ha sperimentato, da allora, importanti cambiamenti nella sua regolamentazione e nei suoi risultati (Beneyto, 2006).

Dopo il fallimento delle strategie egemoniste sperimentate dapprima dalle Cc.Oo. in occasione delle due prime convocazioni elettorali (1978 e 1980) e, successivamente, dalla Ugt nelle due seguenti (1982 e 1986), l'unità di azione, faticosamente costruita a partire da allora, risultò profondamente messa in questione durante la campagna del 1990 per gli effetti deformanti di una logica elettorale che, in definitiva, aveva più somiglianza con la concorrenza che si determina durante delle elezioni politiche generali che con un sistema che cerca di stabilire la rappresentanza sindacale nelle imprese.

Cosciente delle disfunzioni del modello, Cc.Oo. e Ugt avanzarono una proposta di riforma, che sarà successivamente accettata dal governo e inclusa nella legge 11/1994 del 19 maggio, attraverso la quale si modificavano determinati articoli dello Statuto dei lavoratori e nella cui relazione si proclamava esplicitamente il suo carattere di legislazione negoziata.

L'elemento centrale della riforma si riferiva al periodo di riferimento, il cui carattere *chiuso e concentrato* vigente fino ad allora, oltre a escludere importanti gruppi di lavoratori stagionali, costituiva il principale catalizzatore del conflitto intersindacale. La sua sostituzione con un sistema *aperto e dinamico* richiedeva un periodo di transizione che rendesse possibile la progressiva deconcentrazione delle convocazioni, ne permettesse lo scaglionamento e riducesse l'*effetto campagna*, la cui inerzia si era dimostrata maggiore di quanto inizialmente previsto.

L'obiettivo del nuovo modello era di *sindacalizzare le elezioni sindacali*, in coerenza, per gli altri aspetti, con l'orientamento dominante in questa seconda tappa, ciò che implicava di riorientare le strategie e le risorse verso l'interno delle imprese, specialmente di quelle piccole e medie.

In quanto all'evoluzione dell'*audience* elettorale (Tab. 4) è il caso di segnalare, in primo luogo, che essa segue regole simili a quelle già analizza-

te a proposito dell'affiliazione: sboccio iniziale (1978) di profili diffusi e scarso controllo, successivo riadattamento in basso (1980-82), recupero parziale nel 1986, ristagno nel decennio dei novanta ed espansione sostenuta a partire dal 2000, con le seguenti tendenze generali identificabili:

- *espansione sostenuta* della rappresentanza sindacale, fino a raggiungere più di 300.000 delegati eletti e una percentuale di copertura del 49,3 dei lavoratori dipendenti (Ecvr, 2006);

- *progressiva sindacalizzazione*: la percentuale dei delegati «non iscritti» è andata riducendosi dal 30,4 iniziale fino alla sua scomparsa attuale;

- *concentrazione nei sindacati di classe*: la rappresentatività congiunta di Cc.Oo. e Ugt è cresciuta dal 56,2 per cento iniziale fino a superare l'attuale 75;

- *consolidamento delle Cc.Oo. come prima forza sindacale*: dal 1995, quando fu riformato il sistema delle elezioni sindacali, Cc.Oo. ha vinto tutti i turni elettorali che ci sono stati, aumentando in ciascuno di questi i suoi risultati in termini sia assoluti sia relativi.

Per quanto si riferisce alla copertura della rappresentanza sindacale (Tab. 5), la Ecvr la fissa a un 49,3 per cento, che coincide praticamente con la media europea secondo la Ess, presentando anche modelli di distribuzione molto simili a quelle dell'affiliazione, secondo la dimensione dell'impresa e il settore produttivo e professionale.

A livello europeo, e in base ai corrispondenti processi di rappresentanza e di copertura contrattuale, l'ambito di iniziativa sindacale si raddoppia e si triplica, rispettivamente, fino a consolidare il potere e l'influenza contrattuale dei sindacati nel mercato del lavoro e i sistemi di relazioni di lavoro e istituzionali.

Nel primo caso, dall'European Social Survey (Ess) si deduce che circa la metà dei lavoratori dell'Unione Europea sono coperti da qualche tipo di rappresentanza sindacale nelle loro imprese (Van Gykes, 2006), in proporzioni che variano notevolmente da un paese all'altro, secondo il modello: dall'intervento diretto del sindacato alla derivata della sua *audience* elettorale, sviluppandosi, secondo i casi e in base a differenti combinazioni, attraverso un canale unico (delegati e/o sezione sindacale di impresa) o doppio (sistema duale), in cui si combina la presenza sindacale diretta con la risultante delle elezioni ai Comitati di impresa (Stanzani, 2004).

Tab. 4 – Elezioni sindacali (1978-2007)

Anno	Delegati	Cc.Oo.		Ugt		Altri		Non affil.	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
1978	193.112	66.540	34,5	41.897	21,7	25.953	13,4	58.725	30,4
1980	164.617	50.817	30,8	48.194	29,3	22.053	13,4	43.553	26,5
1982	140.770	47.016	33,4	51.672	36,7	25.058	17,8	17.024	12,1
1986	175.363	59.230	33,8	69.427	39,6	33.998	19,4	12.708	7,2
1990	237.261	87.730	36,9	99.737	42,0	41.387	17,4	8.407	3,5
1995	204.586	77.348	37,8	71.112	34,7	49.495	24,2	6.631	3,2
2000	260.285	98.440	37,8	96.770	37,2	57.006	21,9	8.969	3,1
2005	293.658	113.768	38,7	108.546	36,9	62.551	21,3	8.793	2,9
2007*	312.244	122.077	39,1	114.755	36,7	75.412	–	–	–

(\*) Calcolo dinamico alla data 31 dicembre 2007 (si cumulano i dati degli «altri» e dei «non iscritti»).

Fonte: Ministeri del Lavoro e della Pubblica amministrazione per i dati dal 1978 al 1990.

Tab. 5 – Tassi di copertura della rappresentanza sindacale (2006)

	Tasso
<i>Totale 2006</i>	49,3
<i>Per Comunità autonoma</i>	
Andalusia	43,7
Aragona	60,7
Asturie	60,2
Baleari	50,8
Canarie	51,9
Cantabria	55,0
Castilla-La Mancha	46,5
Castilla-León	46,6
Catalogna	51,9
Comunidad Valenciana	49,3
Estremadura	48,9
Galizia	48,8
Madrid	45,5
Murcia	55,2
Navarra	62,0
Paese Basco	51,7
La Rioja	52,9

Tab. 5 – Segue

	Tasso
<i>Per dimensione d'impresa</i>	
Da 1 a 10 lavoratori	12,7
Da 11 a 50	36,7
Da 51 a 250	65,3
> oltre 250 lavoratori	73,0
<i>Per settore produttivo</i>	
Agricoltura	32,5
Industria-costruzioni	48,2
Servizi tradizionali	45,6
Servizi della nuova economia	52,7
Servizi della società dell'informazione	58,2
<i>Per settore professionale</i>	
Dipendenti pubblici	67,1
Dipendenti privati	43,8

Fonte: *Inchiesta sulla qualità della vita nel lavoro* (2006).

### 3. Influenza

Come si è già detto, il terzo indicatore quantificabile del potere sindacale è quello della copertura della contrattazione collettiva, che con i due precedenti (affiliazione e rappresentatività) mantiene relazioni molto complesse che oscillano tra la contraddizione e la complementarità, poiché, anche se è certo che l'efficacia universale di ciò che viene contrattato negli accordi dai sindacati attiva la logica *free rider* (Olson, 1992) e disincentiva l'affiliazione e la partecipazione di una quota importante di lavoratori, essa permette anche di rendere visibile la sua capacità di influenza e di legittimare il suo intervento.

A questo proposito, i sistemi di contrattazione, i loro livelli e copertura sono molto differenti anche a livello europeo, con una percentuale media del 70 circa (Eiro, 2005), anche se esiste una relazione positiva tra i tassi di affiliazione sindacale e di copertura della contrattazione collettiva nei modelli di corporativismo forte e medio, mentre questa copertura è sensibilmente inferiore nei paesi anglosassoni con un sistema pluralista e decentrato di relazioni di lavoro.

Di speciale interesse risulta, a questo proposito, il caso spagnolo, in cui coincidono tassi medio-bassi di affiliazione diretta con altri molto alti di

copertura e di coordinamento delle negoziazioni collettive, che si spiega tanto per il suo peculiare quadro normativo quanto per la dialettica tra presenza e influenza sindacale, mediata sia dai meccanismi di rappresentanza elettorale sia dalle differenti modalità di iniziativa istituzionale.

Allo scopo di valutare il grado di *influenza* dell'intervento sindacale, ci occuperemo delle sue principali dimensioni, utilizzate negli studi comparati sulla materia (Boeri *et al.*, 2002; Regini, 2003), come i livelli di copertura e di articolazione della contrattazione collettiva, la concertazione sociale e la rappresentatività elettorale cui abbiamo già fatto riferimento.

Nel modello spagnolo di relazioni di lavoro, i benefici della concertazione sociale, la contrattazione collettiva e, anche, l'intervento puntuale dei rappresentanti sindacali nell'impresa, sono di applicazione generale, mentre i costi sono assunti esclusivamente dalle organizzazioni sindacali, i loro iscritti e rappresentanti, ciò che, almeno in una prima fase, e ancora oggi in troppi casi, operava come ostacolo per l'accesso all'affiliazione, data l'aggressività antisindacale di molte imprese e organizzazioni, particolarmente dissuasoria nei confronti degli status contrattuali più fragili e precari.

Il principio di efficacia generale automatica degli accordi collettivi, regolato dall'articolo 82.3 dello Statuto dei lavoratori, fa del modello spagnolo di relazioni di lavoro l'unico dell'Unione Europea in cui il contenuto degli accordi si estende *a priori* per legge a tutti i lavoratori e le imprese del loro ambito di applicazione, senza necessità di meccanismi addizionali di estensione, il che lo colloca in uno dei primi posti nel *ranking* di copertura degli accordi, nonostante il pur alto grado di frammentazione del sistema (Tab. 6) e la complessa articolazione dei suoi differenti ambiti.

Oltre alla quantità e diversità degli accordi (circa 6.200), l'autonomia che lo Statuto conferisce alle parti negoziali per quanto riguarda la determinazione dei suoi ambiti funzionali e temporali, rende particolarmente difficile l'analisi aggregata della copertura del sistema. Nell'ultimo esercizio per il quale si dispone di dati consolidati, furono negoziati 4.967 accordi (circa l'80 per cento del totale), regolando i rapporti di lavoro di più di un milione di imprese e dieci milioni di lavoratori, ciò che colloca il tasso di copertura intorno ai due terzi dell'area del lavoro dipendente.

Se consideriamo che, oltre agli accordi vigenti negoziati negli esercizi precedenti, i due milioni e mezzo di lavoratori della Funzione pubblica u-

tilizzano un altro modello (legge 7/1990, del 19 luglio), la copertura del sistema supererebbe l'85 per cento dell'area del lavoro dipendente, avvicinandosi anche al 90.

Si tratta, in definitiva, di un modello ambivalente, che se da una parte legittima l'iniziativa sociale dei sindacati come protagonisti della contrattazione collettiva, dall'altra disincentiva l'affiliazione e rafforza i meccanismi di delega, il che permette ad alcuni analisti di quantificare, a fini descrittivi, la portata dell'effetto *free rider* nella differenza tra i tassi di copertura negoziale e l'affiliazione sindacale.

Se, come abbiamo visto, il grado di atomizzazione strutturale del modello spagnolo di contrattazione collettiva è cambiato di poco nell'ultimo decennio, il suo contenuto presenta un maggiore grado di armonizzazione (Tab. 7), come risultato del processo di concertazione sociale in materia, attraverso gli Anc (*Acuerdo nacional de negociación colectiva*), che ogni anno le direzioni confederali dei sindacati rappresentativi (Cc.Oo. e Ugt) e l'organizzazione imprenditoriale (Ceo) sottoscrivono, con funzione di orientamento, anche se il suo impatto risulta ancora diseguale secondo i differenti tipi di materia.

Per quanto riguarda la composizione dei gruppi negoziatori degli accordi collettivi (Tab. 8), l'egemonia del sindacalismo confederale (Cc.Oo. e Ugt) appare indiscutibile, accreditando un suo notevole potere contrattuale, così come nell'interlocuzione istituzionale e nel protagonismo in materia di concertazione sociale, come dimostrano gli ultimi grandi accordi tripartiti in materia di crescita economica e di miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione.

In questo contesto, la strategia attuale dei sindacati maggioritari spagnoli sembra orientarsi verso il consolidamento tanto della funzione di *leader sociale* che corrisponde al moderno sindacalismo (iniziativa istituzionale, concertazione sociale), quanto al rafforzamento del suo carattere di *soggetto contrattuale* nell'impresa, realizzando un sindacalismo di prossimità che gli permetta di ridurre l'effetto *free rider*, determinato dal sistema duale di rappresentanza e la copertura universale della contrattazione collettiva, nel momento in cui migliorano la sua visibilità pubblica e l'utilità sociale della sua iniziativa e dei suoi servizi, nella linea dell'ottimizzazione del comportamento pragmatico e strumentale della *nuova classe operaia* e orientarlo a migliorare l'azione collettiva, mediante l'intervento derivato sia dalla affiliazione diretta sia dall'influenza indiretta.

Tab. 6 – Struttura della contrattazione collettiva (1996-2006)

	1996	2006
<i>Totale degli accordi (in valori assoluti)</i>		
Accordi	3.550	4.967
Lavoratori	6.120.680	10.007.497
<i>Distribuzione secondo l'ambito (in percentuale)</i>		
<i>Accordi:</i>		
• di impresa	72,1	75,1
• provinciali	25,6	19,9
• livello di autonomia	0,7	1,2
• nazionali	1,6	1,7
<i>Lavoratori:</i>		
• di impresa	12,4	11,0
• provinciali	53,3	53,8
• livello di autonomia	2,7	9,2
• nazionali	31,6	24,7

Fonte: Mtas, *Annuario di statistiche del lavoro*.

Tab. 7 – Contenuto della contrattazione collettiva (1996-2006).  
Distribuzione percentuale degli accordi (A) e dei lavoratori (L) interessati,  
secondo il tipo di materie negoziate

Anni	2000		2006		Variazione 2000-06	
	A	L	A	L	A	L
<i>Materie</i>						
Salariali	86,7	93,4	92,3	97,3	+6,5	+4,2
Orario di lavoro e ferie	78,7	80,7	85,3	82,8	+8,4	+2,6
Occupazione e contratto	56,1	80,5	62,2	83,0	+10,8	+1,3
Orario straordinario	70,0	73,1	74,7	76,3	+6,7	+4,4
Pensionamento	49,1	51,3	46,9	55,3	-4,5	+7,8
Prestazioni sociali	76,9	71,1	80,1	74,2	+4,2	+4,4
Formazione professionale	29,6	32,3	40,9	52,3	+37,2	+61,9
Salute nel lavoro	59,4	45,8	82,4	67,1	+38,7	+46,5
Attività sindacale	59,0	67,1	77,7	75,9	+31,7	+13,1
Inquadramento e promozione nel lavoro	65,3	68,8	73,6	73,1	+12,7	+6,2
Uguaglianza di genere	14,9	35,3	21,0	54,0	+40,9	+52,9
Partecipazione nell'organizzazione del lavoro	11,5	15,8	12,6	17,7	+9,6	+12,0
Introduzione di nuove tecnologie	4,3	5,5	4,3	9,0	-	+63,6
Incentivi per produttività	28,3	24,5	26,9	24,4	-4,9	-0,4

Fonte: Mtas, *Annuario di statistiche del lavoro*.

Tab. 8 – Rappresentanza sindacale nella contrattazione collettiva, 2006

	Accordi		Lavoratori		Rappresentanti	
	V. Ass.	%	V. Ass.	%	V. Ass.	%
Cc.Oo.	3.345	67,3	9.821.069	98,1	10.625	38,7
Ugt	3.270	65,8	9.680.624	96,7	10.537	38,4
Altri	1.551	31,2	2.955.195	29,5	4.460	16,2
Non affil.	729	14,7	135.230	1,3	1.797	6,5
Totale	4.967	100	10.007.497	100	27.419	100

Fonte: Mtas, *Statistica degli accordi collettivi*.

#### 4. Conclusioni

La tardiva e complessa regolamentazione del moderno sindacalismo spagnolo, in piena transizione politica, crisi economica e cambiamento occupazionale, rese notevolmente difficile il suo sviluppo, almeno in una prima fase, anche se dall'inizio del decennio degli anni novanta esso ha sperimentato un processo sostenuto di rinnovamento strategico che, superando nella pratica l'*anomalia* della sua fondazione, lo avvicina sempre più alla media europea per quanto riguarda sia gli indicatori quantitativi dell'iniziativa sindacale (20, 50 e 80 per cento, rispettivamente, in materia di affiliazione, rappresentanza e copertura contrattuale) sia i suoi modelli di intervento.

Dall'analisi svolta si ricava, inoltre, che i principali fattori che determinano l'affiliazione sindacale, di carattere demografico (sesso, età) e occupazionale (settore di attività, categoria professionale), operano nel caso spagnolo in forma molto simile alla media europea, secondo quando dimostrano diversi studi comparati (Andolfatto, 2000; Boeri, 2001; Waddington, 2005). Bisogna constatare, tuttavia, che alcuni tratti specifici del mercato del lavoro spagnolo (alta percentuale di contratti temporanei, che è oltre il doppio della media europea) e della sua struttura imprenditoriale e occupazionale (predominio di microimprese, bassa qualificazione) hanno operato come fattori che hanno limitato la sua espansione e convergenza.

Insieme ai suoi caratteri strutturali, si individuano altri fattori comuni di impatto simile sull'azione sindacale, di tipo istituzionale (crisi della ma-

cro-concertazione, tendenze all'individualizzazione nei rapporti di lavoro), organizzativo (difficoltà di accesso alle piccole e medie imprese e ai nuovi gruppi di lavoratori: emigranti, autonomi-dipendenti ecc.) e culturali (perdita della centralità del lavoro, razionalità strumentale dell'azione). Anche a questo proposito il sindacalismo spagnolo mostra un profilo specifico, soprattutto per quanto si riferisce al sistema duale di rappresentanza (elezioni di delegati e Comitati di impresa) e contrattazione collettiva (a cura dei sindacati maggioritari e di efficacia *erga omnes*) che, sebbene disincentivi l'affiliazione diretta e attivi l'effetto *free rider*, permette di ampliare notevolmente la copertura dell'intervento sindacale, il che costituisce, al tempo stesso e in modo paradossale, sia l'origine della sua debolezza sia della sua forza e potenzialità.

È il caso di sottolineare, infine, che nonostante queste debolezze e rischi, il modello spagnolo di relazioni di lavoro e di rappresentanza istituzionale crea anche importanti opportunità nel proiettare ancora di più l'iniziativa e l'*influenza* dei sindacati maggioritari, attraverso la concertazione sociale e la legislazione contrattata, e aumenta significativamente la sua copertura molto al di là della sua stretta *presenza*, nel momento in cui si inverte la relazione reciproca tra le variabili e, in base all'ipotesi prospettata, è la capacità di proposta, di contrattazione e di influenza quella che permette di mantenere, e anche di aumentare, quella di presenza e rappresentanza, così come sta avvenendo negli ultimi anni, in cui è cresciuta in modo significativo l'affiliazione (in termini sia assoluti sia relativi) e si è ampliato l'ambito e l'agenda dell'iniziativa sindacale.

(Traduzione di Bruno Rossi)

## Bibliografia

- Andolfatto D. (2000), *Sociologie des syndicats*, Parigi, La Dècouverte.
- Antòn A. (2007), *Jóvenes y sindicatos*, Madrid, Gps.
- Beneyto P. (2006), *El sindicalismo del siglo XXI*, Valencia, Germanía.
- Boeri T. et al. (2001), *The Role of Unions in the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press.
- Cis – Centros de investigaciones sociológicas (1994), *Encuesta sobre sindicatos*, E-studio 2088, Madrid, Cis.
- Ebbinghaus B. (2002), *Trade Unions' Changing role: Membership Erosion, Organisational Reform and Social Partnership in Europe*, in *Industrial Relations Journal*, diciembre.
- Eiro - European industrial relations observatory (2005), *Evolution des systèmes nationaux de négociation collective depuis 1990*.
- Eiro - European industrial relations observatory (2004), *Évolution de la syndicalisation de 1993 à 2003*, Eironline.
- Jodar P. et al. (2006), *Afiliació i desafiliació sindicals. Estudi dels processos i factors que determinen el comportament afiliatiu a CC.OO. de Catalunya*, Barcelona, Ceres.
- Jordana J. (1996), *Reconsidering Union Membership in Spain, 1977-1994: Halting Decline in a Context of Democratic Consolidation*, in *Industrial Relations Journal*, pp. 211-224.
- Jordana J. (1994), *Sindicatos y política en España: La influencia de las condiciones organizativas en las estrategias sindicales*, in *Revista Internacional de Sociología*, n. 8-9, pp. 137-186.
- Köhler H.-D., Martin A. (2005), *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta.
- Lange P., Scuggs L. (1999), *Where have all the members gone? La sindacalizzazione nell'era della globalizzazione*, in *Stato e Mercato*, n. 55, pp. 39-78.
- Meardi G. (2004), *Modelli o stili di sindacalismo in Europa?*, in *Stato e Mercato*, n. 71, pp. 207-235.
- Olson M. (1992), *La lógica de la acción colectiva*, Città del Messico, Limusa.
- Pérez Díaz V. (1987), *El retorno de la sociedad civil*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.
- Pérez Díaz V. (1981), *Los obreros españoles ante el sindicato y la acción colectiva en 1980*, in Regalia I. (2002), *Strategie di membership e politiche organizzative nei sindacati europei*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 2.

- Regini M. (2003), *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei*, in *Stato e Mercato*, n. 67, pp. 83-107.
- Regini M. (2001), *I dilemmi del sindacato del 2000: più rappresentanza per avere influenza o viceversa?*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 4.
- Requena F. (2005), *La estructura ocupacional española*, Madrid, Mtas.
- Rojo E. (1990), *El sindicalismo ante los cambios en el mercado de trabajo y en la composición de la clase trabajadora*, in *Política y Sociedad*, n. 5, pp. 31-44.
- Sagardoy J.A. (1982), *El poder sindical en España*, Barcellona, Planeta.
- Serrano R. (2000), *Transformación y cambio del sindicalismo español contemporáneo*, Córdoba, Csis-Iesa.
- Simon H. (2003), *¿Qué determina la afiliación a los sindicatos en España?*, in *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n. 41, pp. 69-88.
- Stanzani C. (2004), *Les systemes de représentation des travailleurs dans les entreprises en Europe*, Bruxelles, Ase-Etui.
- Van Gykes G. (2006), *Employee representation at the workplace in the member status*, in *Industrial Relations in Europe*, pp. 57-77.
- Visser J. (2006), *Union membership statistics in 24 countries*, in *Monthly Labor Review*, gennaio, pp. 38-49.
- Waddington J. (2005), *La syndicalisation en Europe. Étendu du problème et éventail des réponses proposées par les syndicats*, Bruxelles, Etui-Rehs.
- Waddington J., Hoffmann R. (a cura di) (2000), *Trade Unions in Europe. Facing Challenges and Searching for Solutions*, Bruxelles, Etui.



## «Don't Mourn: Organize!» Sindacato e organizzazione in America

Marianna De Luca

1. L'imperativo *Organize!*, consegnato a storici slogan del sindacalismo statunitense dei tempi eroici di Joe Hill e Samuel Gompers, sembra essere tornato in auge e ricorre ancor oggi in modo quasi ossessivo nel linguaggio ufficiale delle *union*. È, del resto, la stessa legislazione americana a farne un problema vitale. Il sindacato deve conquistare l'adesione di almeno la metà più uno dei lavoratori di una unità produttiva per ottenerne la rappresentanza negoziale: una rappresentanza esclusiva, che lo legittima a stipulare un contratto valido per tutti i lavoratori di quella unità, abbiano aderito o no al sindacato (e a riscuotere da tutti un contributo che, pur non essendo una quota associativa, è comunque una cospicua fonte di risorse); ma nel tempo il diritto alla rappresentanza può essere perso, ove si accerti che non c'è più la maggioranza richiesta.

Sono regole che non facilitano l'espansione della sindacalizzazione, negli Stati Uniti in continuo calo dal 1945, anno in cui si raggiunse il *peak value* del 35,5 per cento, e anno di approvazione del *Taft-Hartley Act*. La coincidenza non è certo casuale, trattandosi della legge federale che riformò in senso più sfavorevole ai sindacati le norme su rappresentanza e contrattazione introdotte dal *Wagner Act* in pieno *New Deal*. Da allora, salvo che nella prima metà degli anni Cinquanta, il declino è stato inarrestabile e solo nel 2007 ha subito una sosta, attestandosi al 12,1 per cento, addirittura in lieve recupero sui valori dell'anno precedente (Bls, 2007; 2008).

Per decenni nessuno sembrò accorgersi della pericolosa emorragia; solo alla fine degli anni ottanta, di fronte alle difficoltà della situazione economica e alla crescente ostilità dei datori di lavoro alimentata dal mutato clima politico, anche i più distratti furono costretti ad aprire gli occhi. Quasi improvvisamente, e certo tardivamente, ci si rese conto che il sindacato in America,

\* Marianna De Luca è cultore della materia di Storia economica presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma.

al di fuori della grande industria manifatturiera e delle grandi imprese di servizio pubblico (ambiti in via di ridimensionamento per effetto di liberalizzazioni e privatizzazioni), stava rischiando l'irrelevanza sul piano politico e la perdita di legittimazione sul piano sociale (Kochan, 1986).

Perché questo ritardo? Negli anni Settanta il sindacato, forte dei successi nella grande impresa industriale (in particolare nel settore automobilistico e siderurgico), non aveva avvertito alcuna necessità di impegnarsi per estendere la sua influenza ad ambiti e a professioni nuove, né alle piccole e medie imprese dell'indotto dove era quasi del tutto assente. Quando poi le ristrutturazioni e le esternalizzazioni iniziarono a ridurre drasticamente il numero dei lavoratori «fissi» della grande impresa, cominciarono a calare di molto anche gli iscritti al sindacato proprio nelle aree dove tradizionalmente era più forte (Katz, MacDuffie, Pil, 2002).

Al declino della sindacalizzazione si sono ovviamente interessati gli studiosi, che hanno individuato ben sette fattori non congiunturali che, «in concorso tra loro» nelle più diverse possibili combinazioni, avrebbero determinato il declino: mutamenti strutturali dell'economia e della forza lavoro; azioni imprenditoriali di contrasto alla sindacalizzazione; politiche di gestione del personale più sensibili alle esigenze dei lavoratori, tali da rendere non necessaria la tutela sindacale; interventi legislativi di miglioramento delle condizioni di lavoro con analoghi effetti; tendenza all'individualismo e scarsa considerazione del sindacato nella cultura dell'americano medio; effetto negativo degli insuccessi delle campagne di sindacalizzazione; inadeguatezza delle procedure di legge per la rappresentanza e la contrattazione collettiva, che anziché essere «di sostegno» sono quasi di ostacolo alla libertà sindacale (Katz, Kochan, 2004).

Si potrebbero analizzare punto per punto le considerazioni sulle cause del fenomeno, ma ci sembra invece più interessante saltare qualche passaggio e prendere direttamente in considerazione le risposte date alla domanda: «il sindacato può farci qualcosa e lo sta facendo?». Alcuni studiosi e tutti i sindacati ritengono di sì.

Una delle risposte positive è fondata sull'*Organizing to Win* e sulla creatività per superare difficoltà e ostacoli in maniera diversa da quella tradizionale. L'ostilità dei datori di lavoro e le tattiche *anti-union* legalmente messe in atto con l'aiuto di professionisti esperti (*union-buster*) possono essere efficacemente contrastate conducendo con altrettanta professionalità le campagne di sindacalizzazione; i vincoli procedurali del *National Labor Relation Act* e la

burocratica interpretazione del Nlrb, l'Agenzia federale che ne sovrintende l'applicazione, possono essere aggirati puntando a ottenere il riconoscimento volontario del datore di lavoro ogni volta che sia possibile (*Neutrality/Card Check Agreement*). La stessa legge, poi, si potrebbe modificare... Ma andiamo con ordine.

2. Alla fine degli anni ottanta, nel momento cioè dell'acquisita consapevolezza della gravità della situazione, l'esigenza di cambiamento è tematizzata in termini radicali e punta direttamente al modello di riferimento dell'azione sindacale.

Ci si era fino ad allora ispirati al *servicing model*, assicurando il regolare rinnovo del contratto collettivo alla scadenza e fornendo assistenza agli iscritti, ma i risultati non positivi dimostrano che occorre cambiare e coinvolgere maggiormente i lavoratori, trasformandoli in attivisti, preparandoli affinché possano prendersi carico dei problemi degli iscritti, occuparsi delle vertenze, negoziare i contratti e prendere parte attiva alla vita dell'organizzazione. Al *servicing model* si deve sostituire l'*organizing model* e così non solo il sindacato migliorerà in vitalità e democrazia, ma ne deriverà anche per i sindacalisti di professione (cioè per lo staff) una più ampia disponibilità di tempo per occuparsi di problemi nuovi. È questa la tesi sostenuta in un manuale organizzativo pubblicato nel 1988 da Afl-Cio, *Numbers That Counts*, sviluppata in successivi articoli su riviste sindacali.

Il nuovo orientamento viene inizialmente accolto con entusiasmo nelle *local union*, ma ci si accorge ben presto che la «mobilitazione permanente della base» incontra nella pratica non poche difficoltà. Non è semplice trasformare lavoratori volenterosi in attivisti in grado di gestire le vertenze individuali nel modo professionale cui gli iscritti sono abituati e che continuano a pretendere; se possono, poi, essere messi in grado di affrontare le difficoltà di un rinnovo di contratto in un'unità produttiva che ne è già dotata, nelle campagne per il *first contract* non potranno invece mai reggere da soli il confronto con datori di lavoro ostili e aggressivi. L'esperienza ha dimostrato, inoltre, che sulla mobilitazione e sull'impegno diretto dei lavoratori si può contare solo quando le cose vanno molto male o per risolvere problemi specifici di importanza riconosciuta e largamente condivisa; nelle situazioni normali viene invece meno la percezione di un'emergenza, riaffiora la tendenza all'individualismo e si intiepidisce lo spirito volontaristico. Si scopre poi che gli spe-

cialisti dello staff – impegnando tempo ed energie, con entusiasmo progressivamente decrescente, per mettere altri in grado di affrontare problemi che loro stessi potrebbero risolvere prima e meglio – non hanno affatto più tempo da dedicare ad altro, e questo «altro» non è per niente semplice. Soprattutto il nuovo *organizing model* sembra trascurare del tutto il problema principale: come convincere gli iscritti attuali a dedicare tempo e risorse all'*external organizing*?

Alcune *union*, convinte che la forza del movimento sindacale derivi soprattutto dalle campagne di nuova sindacalizzazione e non già dal monopolio del mercato del lavoro in alcuni settori, sviluppano interessanti iniziative: *servicing* e *organizing* non sono attività alternative ma due aspetti complementari della vita delle *local union*, e se ci si vuole effettivamente espandere bisogna intervenire sull'organizzazione. Si passa quindi dalla teoria dell'*organizing model* alla pratica dell'*organizing local*, affidando le attività di nuova sindacalizzazione a *organizer* formati e specializzati a questo scopo, mentre la gestione delle attività di servizio è demandata a staff di esperti «tradizionali» (ad esempio, esperti del processo negoziale e di procedure vertenziali e arbitrali) o agli attivisti di base, secondo logiche di convenienza pratica. È un passo avanti, ma rimangono comunque problemi di integrazione sia dal punto di vista dell'azione organizzativa sia dal punto di vista della identità: da una parte ci si lamenta di essere usati dagli *organizer* come corpi per marce e raduni; si risponde, dall'altra, con l'accusa di mettere al primo posto gli iscritti attuali e non il futuro del movimento.

L'esperienza ha dimostrato che questi problemi si possono superare quando i leader delle *local union*, disponendo di un sostegno forte dei leader nazionali, riescono a mobilitare gli iscritti attuali in nome di principi e interessi che vanno al di là della convenienza immediata, richiamandosi ai diritti umani e a valori di giustizia, equità e dignità. È questa la via seguita con successo da Seiu (*Service Employees International Union*) per convincere i lavoratori dei servizi pubblici a sostenere campagne di sindacalizzazione come quella dei *janitors*, ottenendo il riconoscimento dei diritti e il contratto di lavoro per il personale delle ditte di pulizia degli uffici di grandi *corporation*, personale composto in gran parte da donne immigrate di origine ispanica, quanto di più lontano, alla fine degli anni ottanta, dal tradizionale lavoratore americano sindacalizzato. Per i bassi livelli salariali e le precarie condizioni di lavoro gli immigrati sembrerebbero costituire un'interessante area di espansione, ma è tutt'altro che facile conquistarne le

adesioni: la distanza culturale e le difficoltà da superare sono enormi e il sindacato riesce a ottenere qualche risultato solo se è in grado di trovare un'intesa con le comunità di appartenenza.

Fino alla metà degli anni novanta i successi, frutto di esplorazioni e di iniziative sperimentali di alcune organizzazioni, sono isolati e privi di effetti significativi sul piano generale, anche se, ed è comunque merito non da poco, certamente migliorano le condizioni di vita e di lavoro per interi gruppi di lavoratrici e di lavoratori (Bronfenbrenner *et al.*, 1998).

**3.** Il rilancio del sindacato attraverso campagne di sindacalizzazione su vasta scala coordinate dalla Federazione sembra prendere avvio in modo organico nel 1995, quando John Sweeney (per 15 anni a capo di Seiu, che sotto la sua guida aveva raddoppiato il numero degli iscritti, grazie anche a un'attenta politica di *union merger*) conquista la presidenza di Afl-Cio e vara un denso e articolato programma di iniziative a sostegno delle attività di *organizing*, prevedendo aiuti economici e supporto organizzativo alle *union* che s'impegnano nell'elaborazione e nell'attuazione di piani di nuova sindacalizzazione (Herzenberg, 2002). In coerenza a esso viene costituito uno specifico dipartimento e disposti adeguati stanziamenti; viene prevista un'attività di formazione per gli *organizer* affidata a un centro specializzato, mentre per informare e coinvolgere i giovani nelle iniziative di nuova sindacalizzazione si varano programmi appositi (*Union Summer* e *Volunteer*); si incarica la Cornell University di raccogliere, analizzare ed esporre casi di *best practice* con l'obiettivo di diffondere e generalizzare nuove modalità di azione e di organizzazione. Viene anche affrontato il problema di far uscire il sindacato dall'isolamento nel quale si era chiuso: si costituiscono organizzazioni, si prende parte attiva a movimenti per la difesa dei «diritti umani», comprendendo in essi anche i diritti dei lavoratori, si sviluppano alleanze con associazioni, gruppi, movimenti, comunità di ogni genere, ma soprattutto con quelle dei lavoratori immigrati. Si respira, insomma, un'aria nuova. E qualche risultato si ottiene: la caduta dei tassi di sindacalizzazione sembra rallentare, tuttavia la tanto desiderata inversione di tendenza non si realizza.

La nuova politica della Federazione incontra fortissime opposizioni esterne, non inferiori sono le resistenze interne. Solo poche *union* si muovono nella direzione indicata da Sweeney: investire nella sindacalizzazione «esterna» richiede un grande impegno di risorse e comporta sia il rischio di in-

successi sia quello di perdere una parte dei propri iscritti (Milkman, Voss, 2004). Già si è detto infatti che nel sistema americano non basta aver conquistato la rappresentanza, ma ci si deve anche adoperare per mantenerla: i datori di lavoro o gruppi di lavoratori possono promuovere con successo una *decertification election*, un meccanismo elettorale per accertare il permanere della maggioranza a favore della rappresentanza sindacale, che in caso di esito negativo può azzerare d'un colpo i risultati di anni di impegno del sindacato (si vedano al riguardo i dati pubblicati dal Bna in <http://bna-plus.bna.com>). Le probabilità di successo nel superare opposizioni e resistenze aumentano quando si organizzano campagne su vasta scala, ma non è facile realizzarle a causa della strutturale frammentazione del movimento sindacale americano.

4. L'impegno verso la nuova sindacalizzazione, ancorché sostenuto economicamente e organizzativamente dalla Federazione, restava comunque affidato alla volontarietà delle *union* (né poteva essere diversamente in una associazione libera e democratica). I risultati sono modesti e nella leadership di Afl-Cio sembra farsi strada l'idea che l'impegno dei sindacati non sia da solo sufficiente a risolvere il problema e che sia necessario intervenire anche per altra via, impegnandosi in modo più deciso per ottenere appoggi politici e abbandonando quindi la tradizionale prudenza, basata su un rapporto non troppo esplicito e vincolante con i partiti e con i candidati alle elezioni. Si tratta all'origine di una linea sintetizzabile nel binomio *politic & organizing*, ma che finirà per alimentare all'interno della Federazione una vera e propria controversia sulle scelte fondamentali e per trasformarsi in un conflittuale *organizing vs. politic*.

Convinti che uno dei maggiori ostacoli alla ripresa del sindacato sia la legge sulla rappresentanza (che impone il passaggio per le forche caudine delle elezioni gestite dal Nlrb, cui fa seguito un articolato sistema di ricorsi che consente ai datori di lavoro di differire quasi *sine die* il temuto contratto di lavoro), ci si prefigge l'obiettivo di far approvare una legge di modifica che introduca l'obbligatorietà del riconoscimento – senza elezioni – quando il sindacato dimostri di avere le deleghe della metà più uno dei lavoratori, e che preveda sanzioni efficaci per chi viola i diritti dei lavoratori (De Luca, Graziani, 2007). Per ottenere ciò sembra indispensabile far eleggere un presidente e una maggioranza al Congresso favorevoli a questa linea.

L'occasione sembra giunta con le elezioni presidenziali del 2004 e la dirigenza di Afl-Cio si schiera in modo esplicito in favore del candidato del Partito Democratico, per il cui sostegno s'impegna a fondo (anche sul piano economico) e senza riserve, incurante delle critiche di alcune delle più vivaci *union* affiliate e del fatto che già nel 2002 per simili divergenze i *carpenters* erano usciti dalla Federazione. La delusione per la mancata elezione di John Kerry sarà cocente e all'interno del movimento sindacale prenderà avvio un processo di riconsiderazione del ruolo, dell'assetto organizzativo e delle politiche della Federazione, processo che si concluderà nel luglio 2005 quando, nel pieno dei festeggiamenti per il cinquantenario della storica fusione tra Afl e Cio, verrà annunciata al mondo, quasi a guastare una festa di famiglia, la disaffiliazione di alcune importanti *union*.

La valutazione che singoli e isolati successi non potessero ridare peso al sindacato era comune anche ad alcune delle più attive *union* di Afl-Cio, che però rimproveravano alla dirigenza della Federazione l'eccessivo investimento sulla politica, a scapito della realizzazione di efficaci e coordinati programmi di organizzazione. Esse – già alleatesi nel 2001 in una coalizione (New Unity Partnership) guidata da Andy Stern, succeduto a Sweeney nella presidenza di Seiu – avevano dichiarato che il sindacato doveva concentrare le sue forze nella difesa dei lavoratori, anche e soprattutto in un contesto politico e imprenditoriale ostile, e che la possibilità di successo era subordinata a una radicale modifica dell'assetto strutturale del movimento sindacale. La risposta ai problemi dei lavoratori e del sindacato doveva quindi essere cercata sul piano organizzativo, dando avvio senza ritardi a un processo che tendesse a portare tutti i lavoratori dello stesso settore/professione entro la stessa organizzazione e con il medesimo contratto, attribuendo al sindacato maggioritario di ciascun ambito un ruolo guida nel necessario processo di fusioni e incorporazioni. La dirigenza di Afl-Cio doveva convincersi di ciò e impegnarsi a fondo per promuoverne la realizzazione, dedicandovi la maggior parte delle risorse e stimolando le *union* meno attive a investire (Milkman, Voss, Bronfenbrenner, 2005). Ma, come si è detto, la strada scelta dalla leadership di Afl-Cio è stata un'altra, e non si è trattato di una scelta vincente.

5. Sono storia recente le disaffiliazioni da Afl-Cio e la costituzione di una nuova Federazione, Change to Win, che si è posta l'obiettivo di ridare concretezza al «sogno americano» (espressione cara alla tradizione statunitense,

che evoca ideali di giustizia, di cittadinanza attraverso il lavoro, di prospettive di miglioramento della posizione sociale) per milioni di lavoratori e per le loro famiglie, impoverite dalle imperanti politiche liberiste, responsabili della *jobless growth* e della crescente disuguaglianza nella distribuzione del reddito fra le classi sociali del Paese (Mishel, Bernstein, Allegretto, 2007).

In assoluta coerenza con i principi che ne avevano determinato la costituzione, le prime decisioni di Change to Win hanno riguardato gli aspetti organizzativi. La guida della nuova Federazione è affidata a un *Leadership Council* in cui siedono i presidenti delle *union* associate; il 75 per cento delle risorse complessive è destinato alle campagne di nuova sindacalizzazione; viene istituito un Centro per supportare e coordinare le iniziative di organizzazione che coinvolgono più *union* contemporaneamente, e un certo numero di Comitati di coordinamento per la contrattazione con il compito di definire standard contrattuali di riferimento per ciascun settore.

Va comunque sottolineato che, non appena superato il trauma delle separazione, le due Federazioni si sono impegnate, nell'interesse dei lavoratori, a trovare sul terreno dell'azione concreta ogni possibile forma di intesa e di collaborazione, rendendo con ciò palese che la costituzione di Change to Win non era diretta a fare la guerra ad Afl-Cio e alle sue *union*, con le quali continuano a condividere finalità generali e obiettivi concreti in campo legislativo e sul terreno della sindacalizzazione, ma piuttosto a dimostrare che un profondo processo di cambiamento organizzativo è in grado di restituire ai lavoratori condizioni di lavoro e di vita dignitose e al sindacato maggior potere e considerazione sociale (De Luca, 2008).

**6.** A questo punto è legittima una domanda: è possibile tentare qualche valutazione degli effetti prodotti dalla nuova impostazione organizzativa data da Change to Win all'azione sindacale? Sono stati recentemente pubblicati i dati complessivi sui tassi di sindacalizzazione del 2007 che, come si è detto, segnalano che il calo sembra essersi arrestato: si registra anzi, per la prima volta da decenni, un lievissimo recupero sui valori dell'anno precedente, ma la variazione è troppo modesta per attribuirle un significato di qualche rilevanza.

Per quanto riguarda invece i dati degli iscritti suddivisi per *union* (disponiamo per ora solo di quelli fino al 2006), risulta innanzitutto che Change to Win rappresenta il 38,56 per cento dei lavoratori sindacalizzati, e ciò dà

una dimensione del suo peso per nulla marginale. Se la scelta di Change to Win sia stata la scelta giusta non può però essere valutato su un così breve periodo. Rispetto al 2005, anno successivo alla nascita della nuova Federazione, la somma degli iscritti alle *union* di Change to Win è aumentata di quasi 57.000 unità; siamo ben lontani dall'obiettivo di *50 million workers* che, sia pur simbolicamente, Change to Win si era posta, ma c'è stato comunque un incremento dell'ordine dell'1 per cento che, se continuerà anche nel 2007, consoliderà un segnale per ora troppo debole di conferma alla validità delle sue scelte. Appaiono invece in calo i nuovi iscritti alle *union* di Afl-Cio: se non fosse per l'apporto di oltre 115.000 lavoratori già iscritti ad alcune *union* affiliates nel 2006, il saldo tra perdita di iscritti e nuove iscrizioni risulterebbe negativo per ben 69.000 unità (Gifford, 2005; 2007).

7. Non siamo in grado di prevedere quale sarà il futuro del sindacato in America. Ci sembra però possibile apprezzarne la vitalità: non si rassegna alla deriva storica del tendenziale declino dei tassi di sindacalizzazione ma si interroga e discute, arrivando sino a dividersi, non per divergenze ideologiche «a priori» ma per questioni di rilievo inerenti fondamentali scelte organizzative.

La soluzione al problema di come riconquistare potere e ruolo potrebbe sembrare ispirata alla più pura logica lapalissiana: per tornare a contare qualcosa il sindacato deve organizzare molti più lavoratori. Ma non ci si ferma qui: si indica anche che, per acquistare peso attraverso l'acquisizione della rappresentanza di milioni e milioni di nuovi iscritti, è necessario modificare radicalmente il tradizionale modello di azione organizzativa. «Organizzare» richiede non solo nuove tattiche (*It Takes More Than House Calls*), ma anche una diversa struttura organizzativa sia all'interno delle *union* (che consenta di spostare risorse dall'*internal organizing* all'*external organizing*) sia nei rapporti tra le *union* e la loro Federazione (con la definizione di nuove regole di *exclusive jurisdiction*).

All'espansione della sindacalizzazione fra i lavoratori americani si oppone anche un ostacolo al quale fin qui si è accennato solo indirettamente: la competizione tra sindacati per conquistare iscritti, ponendosi in concorrenza in ogni possibile settore o professione. La realtà sindacale statunitense è infatti caratterizzata da un intreccio multiforme e variegato della rappresentanza dei lavoratori tra le varie *union*, reso poco evidente

dal fatto che molte di esse conservano l'antica denominazione di mestiere: i *teamsters*, ad esempio, non sono più il sindacato dei camionisti ma un coloratissimo *patchwork* in cui trovano rappresentanza sia ogni area professionale nel campo dei trasporti sia le più diverse professioni nel campo dei servizi, del commercio e del pubblico impiego; e così è per molte altre *union*. Con la conseguenza che i lavoratori dei servizi pubblici e quelli appartenenti alla medesima professione, come gli insegnanti o il personale infermieristico, sono rappresentati da almeno due o tre sindacati. Insomma, il limite della giurisdizione esclusiva dei tempi di Samuel Gompers non è più che un ricordo.

Anche questo aspetto, si è già detto, era stato determinante per la disaffiliazione. Rivelatasi impercorribile in un'associazione libera e democratica la strada della ricomposizione d'autorità del puzzle della rappresentanza, Change to Win sperimenta ora un'altra strada, senza imporre fusioni e spostamenti forzati di iscritti da una parte all'altra: si concentrano così le forze di più associazioni in iniziative coordinate di campagne di sindacalizzazione *multiunion*, e – per evitare in sede di contrattazione una guerra al ribasso fra poveri, dalla quale traggono vantaggio solo i datori di lavoro – si definiscono in specifici comitati (*Sector Coordinating Committes*) standard al di sotto dei quali ci si impegna a non scendere. Si va cioè delineando una strada alternativa basata su accordi paritari e sul network come soluzione provvisoria e sperimentale al problema del ridisegno dei confini tra le *union* auspicato da Change to Win. Ma fino a quando non riuscirà a impegnare su questa linea anche Afl-Cio (che pure ha mosso qualche timido passo apportando modifiche interessanti ma marginali alle norme statutarie in materia di giurisdizione), la situazione potrà evolvere in modo significativo?



## Bibliografia

- Bls, Bureau of Labor Statistics (2007), *Union Members in 2006*, in [www.bls.gov/cps](http://www.bls.gov/cps)
- Bls, Bureau of Labor Statistics (2008), *Union Members in 2007*, in [www.bls.gov/cps](http://www.bls.gov/cps)
- Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A., Seeber R.L. (1998), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca, Cornell University Press.
- De Luca M., Graziani G. (a cura di) (2007), *La libertà difficile. La cittadinanza del sindacato nell'America di oggi e di ieri. Note e documenti*, Roma, Agrilavoro.
- De Luca M. (2008), *Change to Win e il Sogno americano*, prefazione di Giulio Sappelli, Roma, Agrilavoro.
- Gifford C. (2005), *Directory of U.S. Labor Organizations – 2005 edition*, Washington D.C., Bureau of National Affairs Books.
- Gifford C. (2007), *Directory of U.S. Labor Organizations – 2007 edition*, Arlington, Bureau of National Affairs Books.
- Herzenberg S. (2002), *Reinventing the US Labour Movement. Inventing Postindustrial Prosperity: a Progress Report*, pp. 105-136, in Jose A.W. (a cura di), *Organizing Labour in the 21<sup>st</sup> Century*, Ginevra, International Institute for Labour Studies.
- Katz H.C., MacDuffie J.P., Pil F.K. (2002), *Autos: Continuity and Change in Collective Bargaining*, pp. 55-90, in Clark P.F., Delaney J.T., Frost A.C. (2002), *Collective Bargaining in the Private Sector*, Champaign, Irra.
- Katz H.C., Kochan T.A. (2004), *An Introduction to Collective Bargaining & Industrial Relations*, Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Kochan T.A. (1986), *Challenges and Choices Facing American Labor*, Cambridge, The Mit Press.
- Milkman R., Voss K. (2004), *Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, Cornell University Press.
- Milkman R., Voss K., Bronfenbrenner K. (2005), *New Unity for Labor?*, Ithaca, Cornell University Press.
- Mishel L., Bernstein J., Allegretto S. (2007), *The State of Working America 2006/2007*, Ithaca, Cornell University Press.



# Contrattazione «politica» e consultazione dei lavoratori

*Lucio Baccaro*

## 1. Introduzione

Si è soliti considerare il caso italiano, e non solo nelle vicende di relazioni industriali, come un caso atipico, in cui i modelli e gli assetti istituzionali prevalenti altrove arrivano in ritardo, e di solito non funzionano come dovrebbero. In questo articolo si adotta un'ottica diversa, non infrequente nelle analisi del nostro paese fatte dall'estero, in cui l'Italia appare talvolta come un laboratorio di innovazioni sociali. Il punto di partenza è il recente Protocollo di riforma delle pensioni. Al di là del merito dell'accordo, pur rilevante, quel che attrae l'attenzione in prospettiva comparata è soprattutto la dimensione della successiva consultazione referendaria organizzata dai sindacati: più di cinque milioni di votanti. Per avere un'idea dell'ampiezza di questo fenomeno di partecipazione è opportuno confrontarlo con l'esperienza, per alcuni versi analoga, delle elezioni primarie in Italia, anch'esse considerate come casi di successo: sia nel 2005, con le primarie dell'Unione che designarono Prodi come candidato premier, sia nel 2007, con le primarie del Partito Democratico da cui uscì l'investitura a segretario di Veltroni, il numero di votanti è stato inferiore (quattro e tre milioni, rispettivamente).

A tutta prima l'esperienza italiana potrebbe sembrare una bizzarra combinazione di coinvolgimento neo-corporativo di gruppi d'interesse nella definizione di questioni pubbliche e democrazia organizzativa, del tutto anomala rispetto ai tradizionali assetti leaderistici e centralizzati vigenti in paesi più maturi, forse anche rispetto all'andamento declinante di questo tipo di accordi. La tesi di questo articolo è, invece, che l'esperienza italiana sia la manifestazione forse più chiara di una tendenza più generale, che interessa an-

\* Lucio Baccaro è Morris F. Strong Career Development Professor of Management Massachusetts Institute of Technology (Mit), Sloan School of Management Institute for Work and Employment Research, Cambridge, Massachusetts, Usa.

che altri paesi europei, e che vede modificarsi profondamente le condizioni istituzionali e organizzative in cui si svolge la contrattazione «politica», ossia una contrattazione che coinvolge sindacati, governi e associazioni datoriali nella definizione di politiche macroeconomiche (incluse le politiche dei redditi) e politiche sociali.

Innanzitutto il ricorso al referendum tra i lavoratori non è un fatto isolato in Italia: già nel 1995 (e prima ancora nel 1993) i sindacati confederali organizzarono un'ampia consultazione su un accordo simile, anch'esso di riforma delle pensioni, che fu approvato con una maggioranza assai meno larga, soprattutto tra gli attivi. Inoltre, per quanto sui generis (il sindacato italiano è l'unico che consulti non solo gli iscritti, ma anche gli altri), la consultazione dei lavoratori sugli accordi non è una peculiarità solo italiana. Altre organizzazioni sindacali vi fanno ricorso. Benché ci siano pochi dati al riguardo (a mia conoscenza l'unico tentativo, imperfetto, di misurare le prassi di consultazione su base cross-nazionale è in Baccaro, Simoni, 2008), sembra esserci sufficiente evidenza aneddotica per affermare che il ricorso al voto dei lavoratori è un fenomeno crescente tra i sindacati, in particolare in occasione di accordi «difficili».

Questo articolo non si sofferma sugli aspetti di democrazia sindacale, pur importanti, non tratta della qualità e della natura della partecipazione, ma si concentra su aspetti – per così dire – più «cinici». Cerca di rispondere a due domande: da dove nasce questa esigenza sindacale, apparentemente cross-nazionale, di consultazione e democrazia; che conseguenze ha per le politiche sindacali, in particolare per la capacità del sindacato di portare a buon fine contrattazioni politiche dalle caratteristiche non (o non immediatamente) acquisitive.

Per rispondere alle suddette domande occorre uscire dall'ambito specifico dei processi organizzativi del sindacato e guardare a più ampio spettro all'evoluzione della contrattazione su temi macro negli ultimi venti anni (approssimativamente). Espresa in sintesi, l'argomentazione centrale è che il mutato carattere della contrattazione politica, in particolare la sempre minore disponibilità di risorse di scambio, costringe il sindacato a investire più massicciamente che in passato in procedure legittimizzanti, quali i referendum sindacali, nei quali le scelte dei vertici sono sottoposte a discussione ed esplicitamente autorizzate dalla base. Si ipotizza dunque un *trade-off* tra contropartite contrattuali e procedure democratiche: tanto più sono scarse le contropartite, tanto maggiore è l'investimento sindacale in procedure demo-

cratiche di legittimazione da parte delle confederazioni. L'argomentazione è sviluppata come segue: il secondo paragrafo tratteggia, molto succintamente, un quadro comparato delle procedure di consultazione nei sindacati europei. Successivamente si passa all'analisi empirica della relazione tra contrattazione e prassi di consultazione. Si conclude con una discussione sulle caratteristiche, organizzative e di contenuti, della nuova contrattazione politica.

## **2. Le prassi di consultazione nei sindacati europei<sup>1</sup>**

Cominciamo con lo sgombrare il campo da un possibile fraintendimento: consultazione sindacale non significa necessariamente democrazia sindacale. Mantenendo costante ogni altra variabile, un sindacato che consulta i lavoratori sugli accordi dovrebbe potersi considerare più democratico di uno che non lo fa, e si limita a far approvare gli accordi da strutture più ristrette come un comitato esecutivo o un'assemblea di rappresentanti. Il problema è che le altre variabili non sono costanti. In particolare non abbiamo elementi sufficienti a valutare la qualità dei processi organizzativi coinvolti: quanto intensa è la partecipazione, quanto aperta e pluralistica la discussione ecc. Questa situazione è dovuta anche alla carenza di fonti secondarie su questi temi – un chiaro segno che fino a qualche tempo fa essi non erano considerati particolarmente rilevanti. Dunque, qui parliamo piuttosto asetticamente di procedure di consultazione senza necessariamente farne derivare la conclusione che un sindacato come quello norvegese, in cui si consulta sistematicamente sugli accordi nazionali, è necessariamente più democratico di quello spagnolo, in cui si consulta assai meno, ma perché il sistema di rappresentanza è regolato da procedure chiare di democrazia rappresentativa, iscritte nella legge, che vincolano la rappresentanza sindacale e l'applicazione degli accordi a elezioni periodiche dei rappresentanti.

Il panorama europeo è piuttosto variegato, paesi tradizionalmente considerati molto simili presentano esperienze assai diverse. In Svezia, ad esempio, la confederazione principale, Lo, ha dal 1941 una clausola statutaria che vieta i referendum vincolanti. Condizione per l'appartenenza alla confederazio-

<sup>1</sup> Le informazioni contenute in questo paragrafo derivano da interviste con attori sindacali effettuate a Ginevra nel giugno 2007 in occasione della 96<sup>a</sup> Conferenza internazionale del lavoro.

ne è che gli organi direttivi del sindacato di categoria siano abilitati ad approvare un accordo senza necessità di consultare la base. Questa clausola fu inserita su pressione dell'associazione imprenditoriale per evitare derive rivendicative che avrebbero potuto conseguire dalle procedure di consultazione. In Norvegia, invece, la principale confederazione ha lo stesso nome che in Svezia, ma procedure completamente diverse: il referendum è incluso nella costituzione di questo sindacato e praticato ampiamente dalle organizzazioni aderenti in occasione di accordi categoriali e nazionali.

Un'altra differenza interessante è quella tra Belgio e Olanda, paesi spesso considerati gemelli. Mentre in Belgio le prassi di consultazione referendaria sono estremamente rare, e l'approvazione degli accordi è generalmente demandata ai comitati esecutivi dei sindacati, in Olanda il processo di approvazione è assai più partecipativo, anche se i lavoratori sono consultati (per lo meno fino a qualche tempo fa) in maniera informale, ovvero senza l'organizzazione di referendum.

In Austria e Germania i sindacati adottano procedure simili, che assai raramente comportano il voto dei lavoratori sugli accordi (a differenza, in Germania, degli scioperi). Generalmente gli accordi sono discussi e approvati all'interno della delegazione contrattuale. Solo in casi di estrema incertezza, quando ad esempio i leader hanno ragione di ritenere che gli obiettivi non saranno raggiunti, ci si ferma, si consultano i lavoratori e si decide come (e se) procedere.

Un fenomeno interessante è l'apparente aumento del ricorso a procedure organizzative di stampo democratico. Il caso italiano, ove a partire dal 1993 tutti i principali accordi politici, in particolare i più contestati (1993: protocollo Ciampi; 1995: riforma Dini delle pensioni; 1997: riforma Prodi delle pensioni; 2007: nuova riforma delle pensioni), sono stati sottoposti a referendum, è unico per il suo coinvolgere anche lavoratori non sindacalizzati, ma non isolato. A partire dal 1987, il sindacato irlandese organizza sistematicamente consultazioni e referendum sugli accordi (di solito) triennali di politica dei redditi e partnership sociale. Nel novembre 2003 la principale confederazione olandese, Fnv, ha adoperato per la prima volta un referendum sindacale per ratificare un patto sociale. La procedura è stata esperita per isolare politicamente un gruppo di sinistra radicale che era contrario all'accordo e si mobilitava perché non diventasse operativo. Negli anni successivi la pratica del referendum è stata ulteriormente estesa. Recentemente la confederazione ha deciso di istituzionalizzare la pratica

del referendum in occasione di accordi nazionali, consigliando ai sindacati aderenti di cambiare le proprie costituzioni in modo da consentire il voto anche ai non-iscritti.

Accanto al referendum sugli accordi, l'esigenza di maggiore democrazia che sembra caratterizzare le confederazioni sindacali europee è evidente anche in altre scelte. A metà degli anni novanta la confederazione austriaca, Ögb, si difese da una campagna di delegittimazione lanciata dal Partito della Libertà di Haider organizzando un referendum all'interno delle Camere del lavoro in cui veniva chiesto ai lavoratori se erano d'accordo con il principio dell'obbligatorietà dell'appartenenza alle Camere. I risultati furono eccezionalmente positivi per il sindacato, nel senso che i lavoratori si dichiararono a grande maggioranza a favore, contribuendo a sgonfiare la campagna heideriana. Nel 1991 la svedese Lo introdusse una modifica statutaria per permettere l'elezione a tempo determinato della leadership confederale. In precedenza i leader avevano un mandato a tempo indeterminato, poiché si credeva che in questo modo fossero maggiormente in grado di prendere decisioni impopolari. A stimolare la modifica fu la sensazione diffusa che in un periodo di sempre maggiore trasparenza negli affari pubblici, suonasse per lo meno strano che i leader sindacali non fossero soggetti a rielezione.

Occorre a questo punto capire quale impatto abbiano le procedure organizzative dei sindacati, e per quale motivo un sempre maggior numero di sindacati sembri sentire la necessità di ricorrere a procedure democratiche di legittimazione degli accordi. Tali temi sono affrontati nel paragrafo che segue.

### 3. Consultazione dei lavoratori e moderazione salariale

Le procedure decisionali poste in atto dai sindacati in occasione di accordi settoriali o nazionali non sono neutre, ma hanno un impatto considerevole sugli esiti della contrattazione. Qui consideriamo *un* indicatore possibile di comportamento contrattuale dei sindacati, probabilmente il più semplice da misurare: la militanza o moderazione salariale, avvalendoci dei risultati di una recente analisi econometrica su 16 paesi avanzati tra il 1974 e il 2000 (vedi Baccaro, 2007; Baccaro, Simoni, 2008). I risultati sono per molti versi sorprendenti: quanto più le confederazioni sindacali ricorrono a strumenti di consultazione tanto maggiore è il grado di moderazione salariale nel paese e nell'anno in questione.

La variabile dipendente, un indicatore di moderazione o militanza salariale, è definito come il tasso di crescita annuale del salario reale lordo per unità di efficienza (approssimativamente: il salario medio diviso per una misura della produttività che dipende esclusivamente dal progresso tecnico e non anche da processi di sostituzione tra i fattori produttivi). Tra le determinanti considerate vi sono una serie di variabili di controllo (tasso di disoccupazione, variazione del tasso di disoccupazione, variazione dell'imposizione fiscale sui salari, comprensiva di imposte dirette, contributi sociali e imposte indirette, shock delle ragioni di scambio, generosità/durata dell'assegno di disoccupazione, indice di indipendenza della banca centrale) e una serie di variabili istituzionali e organizzative che codificano l'architettura del sistema di contrattazione collettiva (indice di coordinamento della contrattazione, indice di centralizzazione della stessa, tasso di sindacalizzazione, tasso di copertura della contrattazione collettiva, indice di intervento dei governi nella contrattazione) e la struttura organizzativa dei partner sociali (grado di controllo gerarchico delle confederazioni sindacali, grado di controllo gerarchico delle organizzazioni imprenditoriali, concentrazione dei sindacati). Tra le variabili organizzative è inserita anche una misura del grado di coinvolgimento dei lavoratori nell'approvazione degli accordi nazionali che varia tra zero (nessun coinvolgimento), uno (coinvolgimento informale attraverso assemblee) e due (coinvolgimento formale attraverso referendum<sup>2</sup>).

I principali risultati dell'analisi sono i seguenti:

- vi è maggiore moderazione salariale negli anni novanta che nel periodo precedente;
- le variabili di controllo hanno il segno ipotizzato e i loro coefficienti sono significativamente diversi da zero: tanto maggiore è il tasso di disoccupazione, il cambiamento della disoccupazione e la variazione dei prezzi interni rispetto ai prezzi esteri, tanto minore è la militanza salariale, ossia la crescita del salario reale rispetto alla crescita di produttività; tanto più generosa è l'assicurazione per la disoccupazione, tanto maggiore è la militanza salariale<sup>3</sup>;
- tra le variabili organizzative, le uniche che contino sono il grado di coordinamento (o centralizzazione) della contrattazione collettiva e il grado di consultazione dei lavoratori: tanto più la contrattazione è coordina-

<sup>2</sup> La misura è basata su interviste e fonti secondarie per ciascun paese.

<sup>3</sup> Questo risultato è, però, meno robusto degli altri e sembra limitato agli anni novanta.

ta o centralizzata, tanto maggiore il livello di coinvolgimento dei lavoratori, tanto minore è la militanza salariale;

- coordinamento/centralizzazione della contrattazione e coinvolgimento dei lavoratori sono complementari, ovvero l'impatto di ciascuno nel moderare la dinamica salariale rispetto alla produttività è più alto a più alti livelli dell'altra variabile<sup>4</sup>.

Il maggior effetto di moderazione salariale si ottiene con la seguente combinazione istituzionale: massimo livello di coordinamento della contrattazione (ovvero salari negoziati centralmente) abbinati a una consultazione formale e sistematica dei lavoratori. Questa combinazione istituzionale caratterizza la Norvegia nella gran parte del periodo considerato, e l'Irlanda dal 1988 in poi.

Analizzando più in profondità il rapporto tra variabili istituzionali e organizzative da un lato, e dinamica salariale dall'altro, si nota che l'effetto calmierante dei processi di consultazione non caratterizza uniformemente l'intero periodo, ma è una caratteristica degli anni novanta. Due cose succedono a cavallo tra gli anni ottanta e novanta che potrebbero spiegare questo risultato: in primo luogo lo stato sociale viene a maturazione (Pierson, 2001), ovvero smette di crescere, e il problema per i decisori politici europei diviene semmai quello di riformarlo per contenerne le spese; in secondo luogo si completa in molti paesi la transizione a un regime macroeconomico di *hard currency*, caratterizzato da banche centrali indipendenti con il compito di vigilare sulla stabilità dei prezzi. Entrambi i fenomeni implicano una trasformazione dello «scambio politico» classico (Mares, 2006; Pizzorno, 1978). Se in precedenza il coinvolgimento dei sindacati nella contrattazione centralizzata imponeva loro di rinunciare a qualcosa (di solito a sfruttare appieno il proprio potere di mercato e di impegnarsi alla moderazione salariale), ma offriva in cambio pagamenti collaterali, ad esempio sotto forma di programmi sociali più generosi, o di riduzioni dell'orario di lavoro finanziate dall'erario, o di defiscalizzazioni del costo del lavoro, nelle mutate condizioni di contorno i pagamenti collaterali si fanno più rari e meno consistenti. A partire dagli anni novanta la contrattazione politica diviene sempre più macro-contrattazione concessiva, il cui fine è aumentare la competitività dell'economia nazionale (Rhodes, 1996; 2001), ma con poche contopartite per il sindacato che

<sup>4</sup> L'interazione tra le due variabili è negativa e significativa.

non siano quelle della partecipazione alla definizione delle politiche stesse (Carrieri, 2008; Regini, 1997; 2000).

Se nelle condizioni di scambio politico classico le confederazioni sindacali possono disinteressarsi (ovviamente in senso relativo) delle procedure con cui gli accordi sono approvati, nelle nuove condizioni di macro-contrattazione concessiva queste stesse procedure divengono assai più importanti, per non dire decisive. In altre parole, se un leader sindacale che scambia la moderazione salariale con contropartite di altra natura può non preoccuparsi di coinvolgere la propria base nelle scelte, senza per questo veder necessariamente intaccare la propria legittimità, un leader che è coinvolto in contrattazioni non acquisitive, da cui emerge con ben poco di tangibile da mostrare ai propri referenti, salvo l'aver evitato, attraverso la partecipazione alla distribuzione equa dei sacrifici, soluzioni maggiormente penalizzanti per il sindacato e i lavoratori, ha un'esigenza molto maggiore di discutere le proprie scelte con la base, di provare a convincerla della correttezza delle proprie proposte, soprattutto di dimostrare che il processo decisionale è proceduralmente ineccepibile e che la decisione presa è alla fine supportata dalla maggioranza del gruppo sociale di riferimento.

A sostegno di queste tesi vi è la seguente evidenza empirica (derivante da analisi econometriche distinte per periodo): nel periodo 1974-1989, la contrattazione centralizzata è associata significativamente a una dinamica salariale (relativa alla produttività) più moderata solo quando si combina con un aumento della spesa sociale pubblica. Nessuna caratteristica organizzativa (controllo gerarchico delle confederazioni, consultazione dei lavoratori) ha importanza in questo periodo. Nel periodo successivo, 1990-2000, la stessa combinazione (contrattazione centralizzata e aumento della spesa sociale) non è più significativa, ma lo è la combinazione tra contrattazione centralizzata e ratificazione dei lavoratori, che è associata con una minore crescita salariale (in unità di efficienza). La spesa pubblica sociale ha continuato a crescere in molti paesi in questo periodo, ma non perché sia stata deliberatamente incrementata per compensare la moderazione salariale, ma per ragioni di inerzialità dei programmi e di invecchiamento demografico (Pierson, 1994; 1996). Dunque sembra essersi verificata nel tempo, nell'ambito della contrattazione nazionale, una sostituzione tra risorse di scambio e processi di consultazione. Queste mutate condizioni di contesto spiegano perché le procedure di consultazione siano adottate sempre più frequentemente dai sindacati europei.

#### 4. Considerazioni conclusive

Questo articolo ha preso le mosse dalla recente consultazione sindacale sulla riforma delle pensioni del 2007: un bell'esempio di democrazia sindacale, cui hanno partecipato più di cinque milioni di lavoratori e pensionati. Senza sminuirne il significato e l'importanza intrinseca – è opinione dell'autore che simili esempi di partecipazione massiccia e attiva siano un bene in sé, indipendentemente dalle conseguenze che possono essere a essi associate – questo episodio è stato analizzato nell'ottica più ampia delle trasformazioni della contrattazione di stampo politico negli ultimi decenni.

Si è sostenuto che tale forma di contrattazione è cambiata considerevolmente, in particolare che si è passati dallo scambio politico alla macro-contrattazione concessiva<sup>5</sup>. Schematizzando molto, se in passato la contrattazione politica includeva contropartite, ovvero le concessioni sindacali venivano compensate (di solito attraverso un aumento della spesa sociale), a partire dagli anni novanta tale contrattazione politica ha perso molti dei tratti redistributivi e demercificanti (neologismo che traduce l'inglese *decommodifying*, vedi Esping-Andersen, 1990) del passato, quando era utilizzata per aumentare i consumi pubblici e comprimere i differenziali salariali (Pekkarinen, Pohjola, Rowthorn, 1992; Pontusson, 2005), ed è divenuta uno dei modi attraverso cui politiche di impianto fundamentalmente neo-liberale sono gradualmente introdotte nel tessuto di paesi istituzionalmente densi quali i paesi dell'Europa continentale. Il giudizio sul carattere neo-liberale delle riforme si potrebbe (e dovrebbe) sfumare secondo i contesti, ma è utile a fini analitici, ossia per rendere le distinzioni e i contrasti più netti (vedi Streeck, Thelen, 2005). Quanto ai macro-trend responsabili della trasformazione (globalizzazione, integrazione europea, trasformazioni socioeconomiche), si tratta di argomenti che vanno ben al di là del presente articolo. Si farà una sola considerazione: si tratta di fenomeni (a parere dell'autore) largamente inevitabili, o almeno assai diffusi nei paesi avanzati (Streeck, Thelen, 2005).

<sup>5</sup> Un'obiezione che si potrebbe fare all'argomentazione che la recente contrattazione politica è concessiva è relativa proprio al recente accordo italiano di riforma delle pensioni. Come ha sostenuto il ministro del Lavoro, l'ultimo accordo è aquisitivo: dà senza togliere. Questo è corretto in senso stretto, soprattutto se si confronta l'accordo con lo status quo, ovvero con lo «scalone» Maroni. Allo stesso tempo l'accordo si inserisce in un trend di lungo periodo di ridimensionamento (o modernizzazione, secondo i punti di vista) dei trattamenti pensionistici e dello stato sociale.

Dunque, smentendo quanti la dichiaravano morta solo fino a pochi anni fa, la contrattazione politica ha conosciuto un'inaspettata rinascita a partire dagli anni novanta. Ha preso forme probabilmente meno «eroiche» del passato – è diventata uno strumento di aggiustamento e modernizzazione delle economie nazionali, non di trasformazione sociale – ma si è anche presentata con caratteristiche organizzative sensibilmente diverse, e normativamente più apprezzabili. In particolare, la diminuzione della disponibilità di pagamenti collaterali ha indotto le confederazioni sindacali a prestare maggior attenzione ai processi partecipativi e comunicativi al loro interno. Si assiste, per adattare la terminologia coniata da Fritz Scharpf (1999) in un altro contesto, a una transizione dalla *legittimazione per risultati* alla *legittimazione per procedure*. Se la contrattazione macro del passato era, come nel caso del corporativismo storico, un *leaders' deal*, cui la base si accodava o perché costretta o perché soddisfatta delle contropartite (dove l'appellativo di «neo-corporativismo»), nelle condizioni attuali è assai difficile che un leader sindacale pensi di poter imporre a una base riluttante accordi che comportano costi, senza mobilitarla in un processo di discussione delle alternative praticabili e senza guadagnarsi, attraverso un processo democratico, l'assenso per lo meno della maggioranza.

Dunque la nuova macro-contrattazione ha tratti contrastanti dal punto di vista della sua desiderabilità normativa: da un lato ha caratteristiche meno egalarie e acquisitive che in passato (a meno che l'argomento egalaritario non venga articolato, come si fa frequentemente, ma non sempre con adeguati supporti empirici, lungo gli assi insider-outsider, vecchi-giovani, per affermare che le modifiche contrattate sono necessarie per colmare le distanze tra inclusi ed esclusi); dall'altra è più partecipativa e democratica. Se siano preferibili gli esiti del passato o le procedure del presente è questione che esula dall'ambito dell'analisi teorica, e che si lascia alla riflessione degli attori coinvolti.

## Bibliografia

Baccaro L. (2007). *Collective Bargaining Structure, Trade Union Governance Procedures, and the Institutional Determinants of Wage Moderation in OECD Countries*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Baccaro L., Simoni M. (2008), *The Institutional and Organizational Determinants of Wage Moderation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Carrieri M. (2008), *L'altalena della concertazione*, Roma, Donzelli.
- Esping-Andersen G. (1990), *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Mares I. (2006), *Taxation, Wage Bargaining, and Unemployment*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pekkarinen J., Pohjola M., Rowthorn B. (a cura di) (1992), *Social Corporatism: A Superior Economic System?*, Oxford, Clarendon Press.
- Pierson P. (1994), *Dismantling the Welfare State? Reagan, Thatcher, and the Politics of Retrenchment*, New York, Cambridge University Press.
- Pierson P. (1996), *The New Politics of the Welfare State*, in *World Politics*, 48, n. 2, pp. 143-79.
- Pierson P. (2001), *The New Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.
- Pizzorno A. (1978), *Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict*, in Crouch C., Pizzorno A., *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, Londra, Macmillan.
- Pontusson J. (2005), *Inequality and Prosperity: Social Europe vs. Liberal America*, Ithaca (New York), Cornell University Press.
- Regini M. (1997), *Still Engaging in Corporatism? Recent Italian Experience in Comparative Perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, 3, n. 3, pp. 259-78.
- Regini M. (2000), *Between Deregulation and Social Pacts: The Responses of European Economies to Globalization*, in *Politics Society*, 28, n. 1, pp. 5-33.
- Rhodes M. (1996), *Globalisation, Labour Markets and Welfare States: a Future of «Competitive Corporatism»?*, EU working paper, n. 97/36, Firenze, European University Institute.
- Rhodes M. (2001), *The Political Economy of Social Pacts: «Competitive Corporatism» and European Welfare Reform*, in Pierson P., *The New Politics of the Welfare State*, *op.cit.*
- Scharpf F.W. (1999), *Governing in Europe: Effective and Democratic?*, Oxford, Oxford University Press.
- Streeck W., Thelen K.A. (2005), *Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies*, in Streeck W., Thelen K.A., *Beyond Continuity*, Oxford, Oxford University Press.



# Sindacalizzazione: linee di tendenza in Europa. Un'analisi longitudinale 1950-1996

Daniele Checchi, Jelle Visser

## 1. Introduzione

Nel 1991 l'Ocse pubblicò una ricerca sulle tendenze delle adesioni al sindacato nel corso degli anni settanta e ottanta (Visser, 1991). La conclusione principale fu che i tassi di sindacalizzazione erano crollati nel decennio precedente in quasi tutte le economie industriali di mercato, capovolgendo la tendenza del dopoguerra in Europa. Dati più recenti dimostrano che il declino è proseguito durante gli anni novanta. Non tutti i paesi hanno condiviso il declino in maniera uguale, e la già ampia variazione nei livelli di sindacalizzazione tra i diversi paesi – che oscillava dal 10 per cento in Francia a otto volte di più in Svezia – si è accentuata nel corso degli anni ottanta e novanta.

Scopo di questo studio è spiegare lo sviluppo della sindacalizzazione nell'Europa occidentale a partire dal 1950, con particolare attenzione all'inversione di tendenza che si è manifestata a partire dagli anni ottanta. Non è nostra intenzione individuare il migliore modello di previsione dei *livelli* di iscrizione al sindacato in ciascun paese. Ciò richiederebbe un approccio diverso, basato sull'utilizzo di dati storici riguardanti la struttura dell'occupazione, le strategie organizzative dei sindacati, la resistenza dei datori di lavoro, gli interventi e le politiche pubbliche. La nostra ricerca è indirizzata invece alle *determinanti comuni* delle tendenze e dei cicli nei diversi paesi, come se ci fosse un «modello comune europeo» della partecipazione sindacale.

La combinazione fra inversione e divergenza di tendenza, illustrata nella Fig. 1, suggerisce la presenza di fattori strutturali, ciclici e istituzionali (Ebbinghaus, Visser, 1999). Un'inversione di tendenza comune indica la pre-

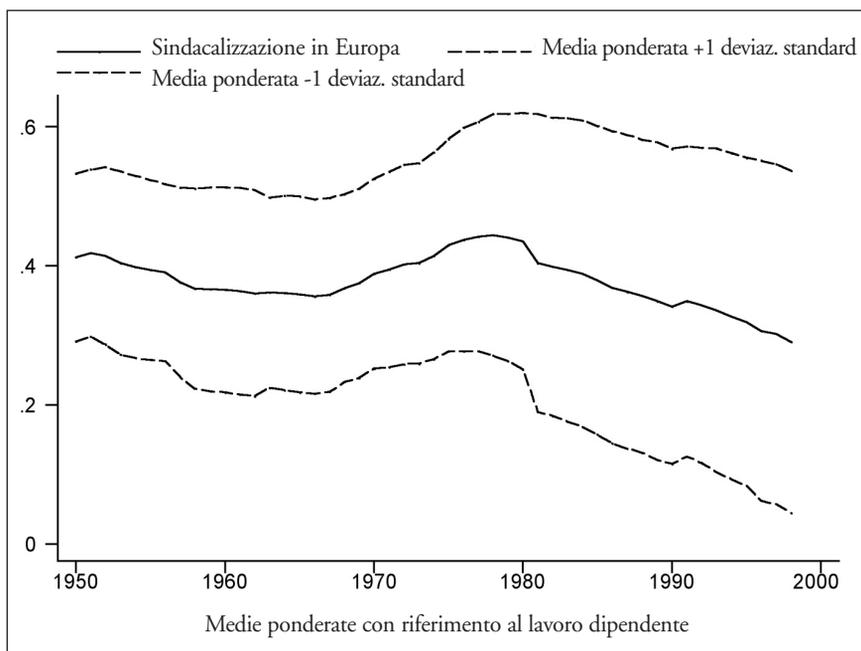
\* Daniele Checchi è docente di Economia del lavoro nell'Università di Milano.

\*\* Jelle Visser è docente di Sociologia nell'Università di Amsterdam.

Questo articolo è stato pubblicato in *European Sociological Review* (2005).

senza di forze e cicli strutturali simili, con tempi e impatti più o meno analoghi. Le differenze persistenti e crescenti tra i diversi paesi costituiscono la prova *preliminare* che i sindacati e l'adesione ai sindacati devono essere valutati nel contesto istituzionale specifico dei mercati del lavoro *nazionali*. È nostra ambizione costruire e verificare un modello esplicativo che integra le determinanti strutturali, cicliche e istituzionali.

Fig. 1 – Sindacalizzazione in Europa: lavoratori attivi



Molti studi hanno preso in esame le tendenze relative alla crescita dei sindacati indagando su modelli di invarianza nel tempo o effettuando una regressione tra diversi paesi su medie pluri-annuali (Wallerstein, 1989; Visser, 1993; Ebbinghaus, Visser, 1999; Lipset, Katchanovski, 2001). In questo modo si perdono rilevanti informazioni legate alla possibile esistenza di dinamiche comuni. Ecco perché abbiamo deciso di raggruppare le informazioni disponibili in un *panel* di osservazioni non bilanciato (serie temporali, sezione trasversale). Ciò equivale a considerare ciascun paese come appartenente alla stessa popolazione (cioè che condivide con gli

altri paesi la stessa variazione nel tempo), mantenendo le differenze specifiche di ciascun paese nei valori medi delle variabili. Presentiamo inoltre le stime specifiche di ciascun paese per poter verificare la validità del nostro modello generale. Come test ulteriore, restringiamo il campione al 1984 e facciamo una previsione «fuori campione», allo scopo di accertare se il declino dei sindacati nello scorso quindicennio rappresenta un'eccezione o può essere ancora spiegato dal nostro modello generale. Infine mettiamo a confronto la nostra analisi e i nostri risultati con tre recenti studi comparativi, nei quali il declino dei sindacati è messo in relazione con la globalizzazione, i cambiamenti politici e la decadenza delle istituzioni (Western, 1997; Scruggs, Lange, 2002; Oskarsson, 2003). Prima di sviluppare il nostro modello e di introdurre i dati, presentiamo il nostro quadro concettuale.

## 2. La teoria della norma sociale (*social custom*)

Nelle società democratiche le decisioni dei lavoratori sono centrali ai fini dell'analisi delle adesioni ai sindacati. Ovviamente tali decisioni non hanno luogo in un vuoto sociale, ma sono influenzate dalle decisioni e dalle pressioni della famiglia e degli amici, di colleghi, dirigenti, datori di lavoro, governi e attivisti sindacali (Hartley, 1992). La risposta più ovvia alla domanda sul perché i lavoratori si iscrivono ai sindacati è che essi vogliono qualcosa che non possono facilmente ottenere da soli: salari e condizioni di lavoro migliori, protezione sociale, equo trattamento, rispetto e tutela contro l'arbitrarietà dei datori di lavoro. Il paradosso è che l'organizzazione e il potere dei sindacati sono necessari per stabilire una «cittadinanza industriale», ma i frutti possono essere goduti anche senza essere iscritti. I sindacati sono vittime potenziali del problema del *free riding*, ovvero del comportamento di coloro che tentano di godere dei benefici senza pagare i costi (Olson, 1965).

È probabile, tuttavia, che i lavoratori si iscrivano perché vogliono sentirsi parte del gruppo e guadagnarne il rispetto, piuttosto che «essere isolati e disprezzati in quanto 'parassiti'» (Van de Vall, 1970, p. 136). Nella teoria della norma sociale, la conformità alla regola dell'iscrizione è considerata la conseguenza di un effetto di reputazione che, a sua volta, dipende dalle convinzioni e dalle azioni di altre persone (Akerlof, 1980;

Booth, 1985). «Una volta stabilita, l'abitudine sociale durerà nel tempo, dato che l'infrazione dell'abitudine ha come conseguenza una sufficiente perdita di reputazione, e dato che il costo dell'infrazione è sufficientemente alto» (Akerlof, 1980, p. 752). Coloro che non credono nelle finalità e nei metodi del sindacalismo potrebbero iscriversi comunque perché temono le conseguenze della perdita di reputazione tra i colleghi.

È stato formalmente dimostrato che il sindacalismo volontario può esistere a vari livelli di sindacalizzazione, nonostante l'opposizione dei datori di lavoro e la minaccia del *free riding* (Naylor, 1989; 1990). Un'ipotesi plausibile è che la sindacalizzazione sia una funzione decrescente del costo dell'iscrizione e della quantità richiesta di «sanzione incrementale» (Coleman, 1990) necessaria per supportare la norma. Entrambi diminuiscono quanto più nel gruppo sono elevati i livelli di iscrizione al sindacato (Corneo, 1997, p. 76): i costi possono essere calcolati sulla media e i devianti sono sanzionati più prontamente perché la punizione – ostracismo e bollatura dei non membri come egoisti – è più severa o perché i costi della sanzione sono inferiori per tutti. Booth e Chatterji (1993) dimostrano formalmente che esiste un livello minimo di adesione al sindacato al di sotto del quale gli effetti di reputazione non funzionano.

Può essere questa una spiegazione delle tendenze *divergenti* alla sindacalizzazione tra i paesi nonostante i cambiamenti esogeni comuni. Dove la sindacalizzazione è più bassa, l'incidenza dei sindacati e le perdite di reputazione per i non iscritti saranno minori; i lavoratori saranno attirati in numero inferiore, cosa che a propria volta indebolirà la fiducia nel sindacato necessaria affinché la norma venga rispettata dai nuovi iscritti o dalla generazione successiva (Akerlof, 1980, p. 755). È probabile, inoltre, che ogni diminuzione degli iscritti provocata da uno shock *temporaneo* sia permanente, e che analoghi shock (ad esempio le recessioni internazionali o i cambiamenti politici) abbiano impatti differenti sulla crescita dei sindacati secondo i livelli *iniziali* di sindacalizzazione.

L'equivalente empirico di questa interpretazione è l'esistenza dell'*inerzia* nella sindacalizzazione, messa a fuoco da Ebbinghaus e Visser (1999): quando l'attrattiva dell'iscrizione al sindacato dipende, tra gli altri fattori, dal grado di iscrizione tra i colleghi, ciò implica che la sindacalizzazione attuale sia (fortemente) dipendente dalla sindacalizzazione passata e che le decisioni individuali di iscriversi siano influenzate dalle tendenze medie, come succede in altri settori. In un certo senso ciò corrisponde alla proprietà della *non-sta-*

zionarietà nei dati relativi alla sindacalizzazione<sup>1</sup>. Quando è non-stazionaria, una serie temporale segue una dinamica casuale che esclude la convergenza in un livello di equilibrio (eccetto nel caso di vettori di co-integrazione, quando compaiono cioè relazioni di lungo periodo tra le variabili, i cui residui siano stazionari)<sup>2</sup>. Più avanti dimostreremo che i tassi di sindacalizzazione nazionali sono davvero non-stazionari nel periodo di riferimento (1950-1996). Ciò induce a chiedersi se l'assenza di convergenza che è stata osservata in un unico livello «europeo» di sindacalizzazione sia solo un riflesso di questa proprietà dei dati, oppure se sia un fenomeno strutturale.

Come prima risposta a questa domanda abbiamo costruito la deviazione standard dei tassi di sindacalizzazione tra i diversi paesi e l'indice di correlazione di rango di Spearman di ogni paese. La crescente divergenza dei tassi di sindacalizzazione a partire dagli shock economici degli anni settanta si riflette chiaramente nel netto aumento della deviazione standard; il persistere delle differenze tra i diversi paesi negli anni successivi si riflette nelle correlazioni di rango che si avvicinano all'unità.

### 3. Modello interpretativo e selezione delle variabili

Nella nostra analisi prendiamo in esame gli effetti dei cambiamenti strutturali, ciclici e istituzionali sulla decisione dei lavoratori di iscriversi a un sindacato e di rimanere iscritti, e sulla capacità dei sindacati di reclutare i lavoratori e di supportare la norma sociale dell'appartenenza.

Tra i cambiamenti *strutturali* sono da annoverare innanzi tutto il declino dell'industria e del lavoro manuale, insieme alla crescita dei servizi e dell'occupazione delle donne, molte delle quali lavorano part-time e percepiscono un reddito secondario; in secondo luogo, l'aumento degli scambi e l'apertura finanziaria delle economie dell'Europa occidentale. Gli importanti cambiamenti strutturali che per gran parte del ventesimo secolo hanno favorito i sindacati – il declino dell'agricoltura e dei servizi familiari tradizionali, l'e-

<sup>1</sup> Se  $DEN_t$  indica il tasso di sindacalizzazione attuale, la non-stazionarietà comporta che i relativi dati all'origine del processo possano essere rappresentati come  $DEN_t = \alpha + DEN_{t-1} + \varepsilon_t$ , dove  $\alpha$  è la deviazione e  $\varepsilon_t$  è un disturbo casuale (*white noise*).

<sup>2</sup> Gli econometristi continuano a dibattere (senza trovare ancora un accordo) sul fatto che le serie connesse tra loro per costruzione – i tassi di sindacalizzazione variano tra 0 e 100 – si possano correttamente definire come non-stazionarie.

spansione dell'impiego pubblico e la burocratizzazione dell'industria e dei servizi (Visser, 1990) – hanno subito un'inversione nell'ultimo quarto del ventesimo secolo, a causa delle recenti tendenze alla privatizzazione, al *downsizing*, all'*outsourcing*, alla flessibilità e alla femminilizzazione dei mercati del lavoro. Affrontando il problema dell'organizzazione nel sindacato come *investimento* e considerando il sindacato come agente di contrattazione per i suoi iscritti, dobbiamo stabilire i benefici che derivano dalla presenza di un numero maggiore di iscritti (risorse finanziarie, rappresentanza, potere di contrattazione) in contrapposizione ai costi di reclutamento (Wallerstein, 1989). Il costo marginale del reclutamento di nuovi iscritti aumenta se i lavoratori più facili da organizzare – quelli delle grandi aziende, con impiego stabile e diritti di rappresentanza riconosciuti nel luogo di lavoro, e quelli che fanno parte di contesti sociali favorevoli alla sindacalizzazione – sono già iscritti al sindacato<sup>3</sup>. È più costoso espandere o creare un'organizzazione sindacale al di fuori di questi scenari consueti.

Probabilmente vi sono stati cambiamenti di lungo periodo nelle *attitudini* verso i sindacati, che hanno ridotto il valore di questi ultimi e il rispetto o la reputazione che deriva dall'essere iscritti. Tuttavia, alcuni studi di lungo periodo sul declino delle iscrizioni in Europa non presentano un'evidenza empirica di tali cambiamenti attitudinali tra i lavoratori, gli ex iscritti o gli iscritti potenziali (Klandermans, Visser, 1995). Klandermans e Visser rilevano però che gli ultimi 30 anni hanno visto diminuire nei Paesi Bassi la probabilità di una sanzione sociale per i non iscritti e che un numero molto inferiore di nuovi iscritti indica la pressione sociale come motivazione primaria delle loro decisioni. Potrebbe essere questo l'effetto della diminuzione dei tassi di sindacalizzazione sindacali, che comporta un declino nella capacità dei sindacati e dei loro iscritti di esercitare pressione sugli altri. In alternativa ci si può riferire a una crescita dell'«individualizzazione», cioè al fatto che un minor numero di lavoratori è disposto a esercitare e accettare, o persino ad ammettere, la pressione sociale su una questione come questa. Senza dati micro (o di natura sperimentale) è impossibile isolare tali effetti. Sulla base di un'indagine sui potenziali iscritti nel Regno Unito, Waddington e Whitston (1997) sostengono che, piuttosto che un cambiamento di qualsiasi tipo nel-

<sup>3</sup> È questo il fondamento dell'asserzione di Hines, secondo il quale «quando le iscrizioni aumentano vi è una minore risposta a una determinata intensità di sforzo per il reclutamento».

le attitudini o nelle norme, la «spiegazione chiave della non adesione sembra risiedere nell'incapacità dei sindacati di entrare in contatto con gli iscritti potenziali, o di garantire loro un sufficiente sostegno».

Questa spiegazione è coerente con l'osservazione secondo cui in tutti i paesi i tassi di sindacalizzazione tendono a essere più bassi nei servizi privati, nelle piccole aziende, tra i lavoratori con impieghi instabili, tra i percettori di reddito «secondario» e tra coloro che hanno piccoli impieghi part-time (Ebbinghaus, Visser, 2000). Pur senza considerare gli sforzi organizzativi dei sindacati e l'opposizione dei datori di lavoro, è più difficile stabilire o conservare l'abitudine sociale dell'iscrizione in un contesto in cui pochi altri sono già iscritti. In uno studio olandese sulle decisioni che stanno alla base dell'iscrizione, è stato rilevato che un aumento del 10 per cento del tasso *percepito* di sindacalizzazione in un luogo di lavoro accresce la probabilità di iscriversi del 17 per cento, restando invariati tutti gli altri fattori (Visser, 2002, pp. 417). Allo stesso modo è stato rilevato che la probabilità di uscita è molto più elevata nei luoghi di lavoro in cui i livelli di iscrizione sono più bassi e i contatti con gli attivisti sindacali sono meno frequenti.

L'analisi per serie temporali non è lo strumento più appropriato per esaminare gli effetti strutturali o compositivi sull'evoluzione dei tassi d'iscrizione aggregati. Possiamo tuttavia avvicinarci a tali effetti se teniamo conto del cambiamento del tasso di partecipazione (la forza lavoro in rapporto alla popolazione), considerando che un aumento di questa variabile comporta l'ingresso nel mercato del lavoro di donne, giovani, lavoratori dei servizi e persone che lavorano con contratti d'impiego non standard. Ci aspetteremo così di individuare una relazione negativa tra l'aumento della partecipazione al mercato del lavoro e l'incremento della sindacalizzazione, dal momento che cresce il costo (percepito) dell'adesione. È probabile che il rapido cambiamento del mercato del lavoro produca un'incrinatura nella norma sociale dell'adesione al sindacato, nel caso in cui tale cambiamento produca la chiusura di impianti e il declino di aziende e settori nei quali i sindacati sono presenti, e l'espansione di aziende e settori nei quali i sindacati non hanno raggiunto un livello minimo di organizzazione.

Il secondo importante fattore strutturale è legato alla maggiore apertura finanziaria e commerciale, che ha iniziato a emergere con evidenza negli anni ottanta. I nostri indicatori di apertura sono basati su misurazioni obiettive, che si fondano sulle contabilità nazionali e su statistiche finanziarie, capaci di misurare la dimensione delle esportazioni, delle importazioni, degli investi-

menti esteri e dell'instabilità monetaria (Quinn, Inclan, 1997; Scharpf, Schmidt, 2000). Purtroppo non abbiamo dati comparativi su serie temporali relativi al senso di insicurezza tra i lavoratori provocato dalla globalizzazione, che probabilmente ci farebbero capire meglio se la *domanda* di tutela sindacale è aumentata, specie tra i lavoratori svantaggiati dal commercio globale e dalle modalità di investimento. Al pari di Oskarsson (2003) e Scruggs, Lange (2002), noi ipotizziamo che la globalizzazione sia dannosa ai fini dell'adesione ai sindacati, dal momento che stabilisce limiti più stretti al potere di contrattazione dei sindacati e, di conseguenza, riduce i benefici che i sindacati possono procurare ai propri iscritti (potenziali).

Tra i fattori *ciclici* prendiamo in considerazione il ruolo della disoccupazione, dell'inflazione e dei rivolgimenti politici, com'è consuetudine in questo tipo di studi (vedi Bain, Elsheikh, 1976, per un contributo fondamentale). Si può assumere che la disoccupazione sia un fattore che alimenta la domanda di tutela sindacale, ma l'effetto principale, probabilmente, è il trasferimento di un maggior potere di mercato ai datori di lavoro, che rende più difficoltoso per i sindacati raggiungere i loro obiettivi. Da un punto di vista statistico i tassi di sindacalizzazione sindacali, misurati in proporzione della forza lavoro *dipendente*<sup>4</sup>, dovrebbero rimanere inalterati se la disoccupazione fosse distribuita in maniera casuale. Tuttavia vi è anche una maggiore probabilità che i lavoratori manuali e dell'industria più vulnerabili alla disoccupazione (Layard *et al.*, 1991) siano iscritti al sindacato (Booth, 1984). Dal momento che gli iscritti al sindacato che perdono il loro impiego quasi sempre pongono fine alla loro iscrizione al sindacato (Klandermans, Visser, 1995; Elias, 1996), se si eccettuano alcune condizioni specifiche (vedi più avanti), un aumento della disoccupazione sarà associato con una diminuzione della sindacalizzazione.

Vi è tuttavia una situazione di cui siamo in grado di controllare gli effetti di composizione. Ciò avviene quando esiste uno schema privato di assicurazione contro la disoccupazione (anche se sovvenzionato pubblicamente), come nel caso della Danimarca, della Finlandia e della Svezia, o quando i sindacati sono coinvolti nella gestione delle rivendicazioni in un siste-

<sup>4</sup> Abbiamo escluso i disoccupati dal nominatore e dal denominatore del tasso di sindacalizzazione. Ciò aumenta la comparabilità tra i paesi, date le differenti definizioni di disoccupazione e i diversi metodi di conteggio dei disoccupati iscritti da parte delle organizzazioni sindacali.

ma regolato per legge, come in Belgio (Rothstein, 1992; Holmlund, Lundborg, 1999). Nei paesi in cui vige il «sistema Ghent» di assicurazione contro la disoccupazione, che ha preso il nome dalla città belga in cui è stato introdotto per la prima volta, gli iscritti disoccupati e i lavoratori esposti al rischio di disoccupazione hanno buone ragioni per rimanere iscritti o per iscriversi al sindacato (se lo schema assicurativo li accetta). Anche quando l'iscrizione al sindacato non è più un requisito indispensabile per accedere ai benefici previsti da questo schema, se la gestione della pratica passa attraverso il sindacato l'avversione al rischio induce i lavoratori a iscriversi. Così, nei «paesi Ghent» i livelli di sindacalizzazione tendono a essere più alti per ogni livello dato di disoccupazione, ed è probabile che l'iscrizione ai sindacati aumenti nei periodi di crescita della disoccupazione, mentre nei paesi che sono «fuori dal sistema Ghent» si può registrare l'effetto opposto. Noi consideriamo che questa variabile istituzionale interagisca con il tasso di disoccupazione. Un'altra variabile di cui tener conto è il tasso di rimpiazzo del reddito per i lavoratori disoccupati. È facile ipotizzare che, dove i tassi di rimpiazzo sono più elevati, i sindacati siano considerati più efficaci nell'esercitare un ruolo di protezione.

Un'obiezione al nostro modo di trattare la relazione tra disoccupazione e sindacalizzazione è che la disoccupazione può essere considerata come effetto piuttosto che come causa del rafforzamento del sindacato<sup>5</sup>. Abbiamo considerato due modi di affrontare questo problema della condizione endogena: o spostiamo nel tempo la variabile indipendente (la sindacalizzazione di oggi è influenzata dalla disoccupazione di ieri, evitando così la causalità inversa), oppure consideriamo le variazioni delle variabili indipendenti indotte da variazioni di variabili realmente esogene (metodo di stima noto come *variabili strumentali*). In assenza di buoni strumenti, seguiremo la prima strategia<sup>6</sup>.

L'inflazione è un'altra fonte di incertezza. Poiché gran parte degli accordi collettivi di lavoro sono negoziati per un anno o più, è possibile che l'aumento dei prezzi al consumo non sia calcolato in anticipo, e che incida ne-

<sup>5</sup> Nickell (1997) e Blanchard, Wolfers (2000), esaminando l'impatto delle istituzioni del mercato del lavoro sulla disoccupazione, considerano il tasso di disoccupazione come variabile dipendente e la sindacalizzazione come variabile indipendente.

<sup>6</sup> Siamo consapevoli di non poter escludere la possibilità della causalità inversa nel caso in cui gli attori abbiano aspettative riguardo alle eventualità future. Uno studio sul tema (Cecchi, Nunziata, 2004) analizza la strada alternativa basata sulla valutazione di un sistema di equazione simultanea per la disoccupazione e la sindacalizzazione.

gativamente sul reddito dei lavoratori. Bain, Elsheikh (1976), seguendo la teoria marxista sul sindacato, hanno considerato l'erosione dei guadagni reali il motivo principale per cui i lavoratori si rivolgevano ai sindacati. In presenza di un'inflazione alta e accelerata, come quella che ha colpito molti paesi europei negli anni settanta, i lavoratori dovrebbero richiedere contratti di breve durata, oppure aumenti salariali indicizzati sui prezzi al consumo. In questo scenario la sindacalizzazione aumenterà con la crescita dell'inflazione ma l'accelerazione dell'inflazione produrrà tassi di sindacalizzazione inferiori, essendo associata con l'incapacità dei sindacati di difendere gli standard di vita. Questo effetto sarà tuttavia neutralizzato se i sindacati si dimostreranno capaci di negoziare nei contratti salariali le clausole di adeguamento al costo della vita.

Abbiamo preso in considerazione anche i cambiamenti dei tassi salariali reali, com'è stato fatto in molti studi relativi agli effetti del ciclo economico sulla crescita dei sindacati, seppure con risultati profondamente contrastanti (ad esempio Bain, Elsheikh, 1976; Schnabel, 1989; Roche, Larragy, 1990; van Ours, 1992). A differenza di ciò che accade negli Stati Uniti e nel Regno Unito, per la maggior parte dei lavoratori che rientrano nel nostro campione i salari e le condizioni di lavoro sono negoziati nelle contrattazioni di settore e sono applicati in maniera uguale agli iscritti e ai non iscritti. Di conseguenza è poco plausibile l'affermazione secondo cui i lavoratori si iscrivono perché vogliono «ricompensare» i sindacati per aver ottenuto aumenti salariali, come è stato sostenuto da Bain, Elsheikh (1976) e da Schnabel (1990).

Abbiamo inoltre tenuto conto dei cambiamenti del clima politico e delle fluttuazioni nella partecipazione agli scioperi e nella composizione del governo, tutte variabili che hanno svolto un ruolo importante sia nella letteratura più vecchia sia in quella recente (Korpi, 1984; Western, 1997; Kelly, 1998; Scruggs, Lange, 2002). Non è corretto indicare il voto per la sinistra come causa della crescita sindacale, anche se si può considerare una ragione di prossimità, che indica un cambiamento di atteggiamento a favore delle politiche alle quali i sindacati sono generalmente associati. In alternativa possiamo considerare l'iscrizione al sindacato e il voto a sinistra come sostituti, con i lavoratori che si rivolgono ai sindacati se si sentono minacciati da un'oscillazione politica verso destra. Ma i due fenomeni possono cessare di essere correlati man mano che cresce la differenziazione tra i partiti socialdemocratici e i sindacati. Alla luce di questa ambivalenza, dovremo esaminare la relazione esclusivamente dal punto di vista empirico.

Per quanto riguarda gli scioperi, la nostra ipotesi centrale è che la partecipazione a queste forme di lotta indica una maggiore volontà di difendere l'abitudine sociale dell'adesione ai sindacati (Checchi, Corneo, 2000). Quando i sindacati compensano la perdita salariale e risarciscono i propri iscritti che si astengono dal lavoro, gli scioperi creano dei benefici selettivi<sup>7</sup>. Ci aspetteremo quindi un'associazione positiva fra l'attività di sciopero (misurata dalla partecipazione relativa dei lavoratori all'agitazione) e la crescita del sindacato<sup>8</sup>.

Infine, prendiamo in esame le restanti variabili *istituzionali*. Abbiamo già discusso il ruolo dell'assicurazione contro la disoccupazione e dell'indicizzazione, che interagiscono rispettivamente con la disoccupazione e con l'inflazione. Qui dobbiamo considerare la rappresentanza nel luogo di lavoro e l'organizzazione della contrattazione collettiva, variabili che appaiono costantemente nell'analisi che mette a confronto la sindacalizzazione nei diversi paesi.

Con la differenziazione sociale e spaziale degli ambienti di vita e di lavoro è soprattutto nel luogo di lavoro, in un contesto di pressioni esercitate da colleghi, dirigenti e attivisti sindacali, che viene messa alla prova la norma sociale dell'adesione al sindacato (Streeck, 1981; Windolf, Haas, 1989). Il luogo di lavoro sembra essere il luogo ideale per reclutare nuovi iscritti e per offrire agli aderenti servizi diversi dall'assicurazione (ad esempio la gestione delle vertenze) (Hancké, 1993). Protezione e supporto in caso di conflitto con i datori di lavoro sono spesso citati tra le motivazioni principali dell'iscrizione dei lavoratori al sindacato (Klandermans, Visser, 1995; Waddington, Whitston, 1997). Dobbiamo inoltre tenere presente che in molti paesi europei la dirigenza locale ha l'obbligo di trattare o di consultarsi con i sindacati locali o con i consigli di fabbrica sui piani di ristrutturazione e sui piani di licenziamento. Dove esistono tali controlli i rappresentanti sindacali tendono a favorire i lavoratori iscritti, dal cui voto e dal cui sostegno sono in larga misura dipendenti (Hohn, 1991). La rappresentanza nel luogo di lavoro non riguarda solo il vantaggio (selettivo) riservato agli iscritti nelle assunzioni o nelle decisioni relative al licenziamento, ma anche il costo dell'iscrizione. Se l'organizzazione sindacale nel luogo di lavoro riesce a imporre una forte norma di adesione, i costi per i non iscritti (vessazioni da parte dei colle-

<sup>7</sup> Frequentemente i sindacati chiedono a coloro che si iscrivono alla vigilia di uno sciopero di rimanere iscritti almeno per un anno o due.

<sup>8</sup> Poiché intendiamo spiegare le tendenze piuttosto che i livelli, abbiamo standardizzato i dati sugli scioperi per paese, concentrandoci sulle ondate di sciopero e sui momenti di calma al di sopra e al di sotto delle medie nazionali.

ghi) possono diventare significativi. Per queste ragioni ci aspettiamo che l'adesione al sindacato sia più alta, e che sia più accentuato il rafforzamento del sindacato nel caso in cui quest'ultimo possa beneficiare di un forte supporto istituzionale per la rappresentanza nel luogo di lavoro.

Nei sistemi di relazioni industriali in cui la contrattazione tra sindacati e datori di lavoro è gestita a livello di settore e le regole di rappresentanza sono stabilite a livello nazionale piuttosto che su base aziendale, i datori di lavoro hanno meno ragioni per opporsi alla sindacalizzazione (vedi Corneo, 1995, per una dimostrazione formale di questa affermazione). D'altra parte, la centralizzazione della contrattazione salariale tende a essere associata con una minore partecipazione degli iscritti ai processi decisionali del sindacato e a estremizzare l'effetto di *free riding*. È difficile stabilire quale tra questi effetti sia prevalente. Con tutta probabilità la combinazione tra rappresentanza nel luogo di lavoro e centralizzazione avvantaggia i sindacati (Oskarsson, 2003). La rappresentanza nel luogo di lavoro senza regole istituzionalizzate centralmente è vulnerabile agli attacchi dei datori di lavoro, mentre la centralizzazione senza una forte presenza locale può determinare un distacco da parte dei lavoratori.

La Tab. 1 riassume le nostre considerazioni teoriche, elencando le variabili e le loro relazioni attese con i costi, i benefici e l'abitudine sociale dell'adesione al sindacato.

#### 4. Descrizione dei dati

I dati utilizzati in questa analisi sono stati raccolti soprattutto nell'ottica della comparabilità fra 14 paesi europei<sup>9</sup>. I tassi di sindacalizzazione sono tratti da Ebbinghaus, Visser (2000) e si riferiscono ai tassi di sindacalizzazione *netti*, escludendo gli iscritti disoccupati o pensionati, e sono calcolati in base ai dati di fine anno o alla media annua relativi alla forza lavoro e agli occupati con impiego dipendente salariato. I dati sulla forza lavoro sono tratti dalle statistiche sulla forza lavoro dell'Ocse. La Tab. 2 illustra i dati principali. La descrizione completa dei dati e delle loro fonti per tutte le variabili è riportata in appendice.

<sup>9</sup> I paesi sono Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania (ovest), Gran Bretagna, Italia, Irlanda, Paesi Bassi, Norvegia, Spagna, Svezia e Svizzera.

Tab. 1 – Variabili e relazioni attese

	<i>Vantaggi iscrizione al sindacato</i>	<i>Costi iscrizione al sindacato</i>	<i>Norma sociale che auspica l'iscrizione</i>	<i>Variazione della sindacaliza- zione</i>
<i>Strutturale</i>				
Tasso di occupazione (OCC)			Più debole	-
Settore manifatturiero (quota)			Più forte	+
Lavoro manuale (quota)			Più forte	+
Donne (quota)			Più debole	-
Giovani (quota)			Più debole	-
Lavoro flessibile/part-time (quota)			Più debole	-
Occupazione nel settore pubblico (PA)	Più alta	Più bassa		+
Apertura agli scambi con l'estero e apertura economica (APERT)	Più bassa	Più alta		-
<i>Ciclica</i>				
Tasso di disoccupazione (DIS)	Più basso	Più alto		-
Tasso di inflazione (INFL)	Più alto			+
Accelerazione del tasso di inflazione ( $\Delta$ INFL)	Più bassa			-
Tasso di partecipazione agli scioperi (PART)	Più alto	Più alto	Più forte	+/-
Clima politico/percentuale di voti a sinistra (VSIN)	?	?	?	?
<i>Istituzionale</i>				
Assicurazione contro la disoccupazione gestita dal sindacato (GHENT)	Maggiore			+
Tasso di disoccupazione x GHENT	Più alto			+
Indicizzazione automatica dei salari (INDEX)	Più bassa			-
Tasso di inflazione x INDEX	Più alto			+
Tasso di rimpiazzo (BENEFIT)	Più alto			+
Rappresentanza nel luogo di lavoro (LAVORO)	Più alta		Più forte	+
Centralizzazione della regolazione salariale (CENTR)		Minore	?	+/?

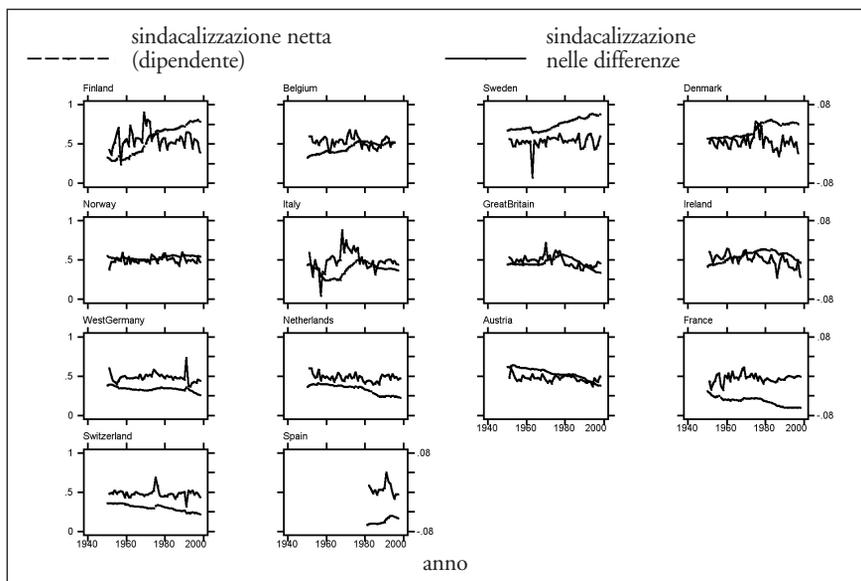
Tab. 2 – Medie nazionali delle variabili specifiche: campioni disponibili

	Finlandia		Belgio		Svezia		Danimarca		Norvegia		Italia		Gran Bretagna		Irlanda		Germania Occidentale		Paesi Bassi		Austria		Francia		Svizzera		Spagna				
	51-96	51-95	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	56-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96	51-96		
CAMPIONE	0.572	0.460	0.748	0.679	0.572	0.533	0.381	0.471	0.572	0.338	0.337	0.338	0.338	0.338	0.471	0.572	0.338	0.338	0.338	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	
DEN	0.065	0.087	0.026	0.070	0.044	0.044	0.109	0.060	0.104	0.062	0.055	0.062	0.062	0.062	0.060	0.104	0.062	0.062	0.062	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	0.055	
DIS	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GHENT	0.466	0.372	0.486	0.467	0.430	0.430	0.371	0.443	0.340	0.432	0.365	0.432	0.432	0.432	0.443	0.340	0.432	0.432	0.432	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365	0.365
OCC	0.064	0.039	0.058	0.054	0.055	0.055	0.077	0.065	0.073	0.029	0.039	0.029	0.029	0.029	0.065	0.073	0.029	0.029	0.029	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039	0.039
INFL	0.355	0.818	0.444	0.666	0.800	0.800	0.755	0.088	0.250	0.000	0.266	0.000	0.000	0.000	0.088	0.250	0.000	0.000	0.000	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266	0.266
INDEX	0.840	0.800	1.000	1.000	1.000	1.000	0.560	0.662	0.415	0.511	0.311	0.511	0.511	0.511	0.662	0.415	0.511	0.511	0.511	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311	0.311
LAVORO	0.383	0.526	0.648	0.429	0.452	0.452	0.220	0.141	0.306	0.257	0.449	0.257	0.257	0.257	0.141	0.306	0.257	0.257	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449	0.449
CENTR	0.117	0.020	0.010	0.030	0.009	0.009	0.367	0.048	0.039	0.007	0.005	0.007	0.007	0.007	0.048	0.039	0.007	0.007	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005
PART	0.220	0.422	0.199	0.431	0.177	0.177	0.037	0.228	0.236	0.286	0.005	0.007	0.007	0.007	0.228	0.236	0.286	0.286	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005
BENEFIT	0.199	0.198	0.270	0.266	0.246	0.246	0.137	0.205	0.205	0.140	0.160	0.140	0.140	0.140	0.205	0.205	0.140	0.140	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160
PA	0.443	0.350	0.505	0.460	0.482	0.482	0.399	0.401	0.156	0.401	0.353	0.401	0.401	0.401	0.156	0.156	0.401	0.401	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353	0.353
VSIN	0.504	1.115	0.547	0.630	0.830	0.830	0.343	0.467	0.982	0.446	0.933	0.446	0.446	0.446	0.982	0.982	0.446	0.446	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933	0.933
APERT																															

Note: DEN: sindacalizzazione netta (iscritti dipendenti attivi, esclusi i disoccupati e i pensionati); DIS: tasso di disoccupazione (disoccupati/forza lavoro); GHENT: presenza di schemi di assicurazione contro la disoccupazione amministrati dai sindacati; OCC: tasso di occupazione (occupati/popolazione); INFL: tasso di inflazione (indice dei prezzi al consumo); INDEX: presenza (e copertura) delle clausole di indicizzazione automatica dei salari; LAVORO: presenza (e copertura) dei diritti di rappresentanza nel luogo di lavoro per gli attivisti sindacali; CENTR: grado di centralizzazione della contrattazione salariale; PART: partecipazione agli scioperi (partecipanti agli scioperi/lavoratori dipendenti); BENEFIT: tasso di rimpiazzo (indennità di disoccupazione/salario medio); PA: quota dell'impiego pubblico sull'occupazione dipendente; VSIN: percentuale di voti ai partiti di sinistra nelle elezioni generali; APERT: apertura agli scambi con l'estero = (importazioni + esportazioni)/Pi.

La Fig. 2 illustra i tassi di sindacalizzazione sia nei livelli sia nelle variazioni annuali. I test statistici (Dickey-Fuller) sulla sindacalizzazione e gran parte delle altre variabili nel nostro modello indicano che la maggior parte delle serie sono non-stazionarie. Tuttavia le variabili in differenze prime sono generalmente stazionarie, e i test non negano il presupposto della normalità<sup>10</sup>.

Fig. 2 – Sindacalizzazione: lavoratori attivi



Ciò suggerisce una *persistenza* dei tassi di sindacalizzazione: la sindacalizzazione attuale corrisponde alla sindacalizzazione dell'anno precedente più una componente di errore. La natura non stazionaria del nostro *explanandum* impedisce l'utilizzo dalle statistiche ordinarie basate sul presupposto di varianze delimitate (come il metodo dei minimi quadrati ordinari) e necessita

<sup>10</sup> L'uso delle variabili in differenze elimina il problema della non-stazionarietà in tutti i paesi, con eccezione dell'Italia, della Gran Bretagna e della Danimarca. La non-stazionarietà in questi casi suggerisce la possibilità di processi I(2), ma questo impedirebbe la loro inclusione nel *panel*. Il riesame dei nostri risultati principali (presentato nella Tab. 4), che esclude questi paesi, non modifica i segni e la significatività dei coefficienti. L'uso delle differenze prime ci consente di evitare l'utilizzo della trasformazione logistica (proposta da Booth, 1983) per ottenere residui distribuiti regolarmente.

di strategie di stima alternative. L'esistenza potenziale di co-integrazione o di relazioni lineari di lungo periodo tra le variabili ci spinge a rappresentare i dati che generano il processo come un meccanismo di correzione di errore, rendendo così possibile la distinzione tra effetti di breve e di lungo periodo<sup>11</sup>.

Quando cerchiamo una relazione di lungo periodo tra la sindacalizzazione e tutte le altre variabili, ad esempio il tasso di disoccupazione, intendiamo accertare la validità della seguente formula:

$$DEN_t = \alpha_0 + \alpha_1 DIS_t + u_t \quad (1)$$

dove  $u_t$  è un disturbo casuale. Se l'equazione (1) non può essere stimata direttamente a causa della non-stazionarietà della variabile indipendente, l'utilizzo delle differenze prime può risolvere il problema (sempre che le differenze prime siano stazionarie):

$$\Delta DEN_t = \alpha_1 \Delta DIS_t + (u_t - u_{t-1}) \quad (2)$$

L'equazione (2), tuttavia, rappresenta una *relazione di breve periodo* tra le variazioni di  $DEN$  e quelle di  $DIS$ , che costituisce una buona approssimazione se, e solo se, le due variabili non deviano eccessivamente dalla loro *relazione di equilibrio di lungo periodo di stato stazionario*. Tuttavia, quando aggiungiamo all'equazione (1) alcuni aggiustamenti dinamici, come ad esempio in

$$DEN_t = \beta_0 + \beta_1 DIS_t + \beta_2 DEN_{t-1} + \beta_3 DIS_{t-1} + u_t \quad (3),$$

l'equazione (1) può essere riordinata come nella rappresentazione del meccanismo di correzione di errore<sup>12</sup>:

$$\begin{aligned} \Delta DEN_t &= \beta_0 + \beta_1 \Delta DIS_t + (\beta_2 - 1) DEN_{t-1} + (\beta_3 + \beta_1) DIS_{t-1} + u_t = \\ &= \beta_0 + \beta_1 \Delta DIS_t - (1 - \beta_2) \left[ DEN_{t-1} - \left( \frac{\beta_3 + \beta_1}{1 - \beta_2} \right) DIS_{t-1} \right] + u_t \end{aligned} \quad (4)$$

<sup>11</sup> Vedi Engle, Granger (1987). Per un approccio analogo vedi Carruth, Disney (1988), Carruth, Schnabel (1990) e van Ours (1992).

<sup>12</sup> Vedi Harvey (1981).

o, utilizzando una notazione più compatta:

$$\Delta DEN_t = \beta_0 + \gamma_1 \Delta DIS_t + \gamma_2 DEN_{t-1} + \gamma_3 DIS_{t-1} + u_t \quad (5)$$

Il coefficiente stimato  $\hat{\gamma}_1$  può essere considerato come un effetto *di breve periodo*, e il valore calcolato  $(-\hat{\gamma}_3/\hat{\gamma}_2)$  come un effetto *di lungo periodo* di *DIS* su *DEN*. Inoltre  $|\gamma_2|$  è una misura della *velocità di convergenza* nella relazione di lungo periodo:  $\gamma_2 < 0$  implica un comportamento convergente,  $\gamma_2 > 0$  implica un comportamento divergente<sup>13</sup>.

Le nostre variabili indipendenti sono riportate nella Tab. 2. Esaminando i coefficienti di correlazione notiamo che i livelli di sindacalizzazione sono associati negativamente con la disoccupazione e positivamente con l'inflazione e con l'occupazione<sup>14</sup>. Più evidente è la correlazione positiva con l'occupazione nel settore pubblico e con la generosità della protezione sociale, misurata dai tassi di rimpiazzo. In tutti i casi si tratta solo di correlazioni spurie, e solo l'analisi multivariata può stabilire la validità di queste relazioni.

<sup>13</sup> Trovare valori significativi per  $\gamma$  non si può considerare come prova conclusiva del legame causale che intercorre tra disoccupazione e sindacalizzazione, poiché dobbiamo considerare la possibilità che i sindacati producano disoccupazione, piuttosto che il contrario. Affrontiamo questo problema spostando in avanti la variabile indipendente (la sindacalizzazione di oggi è influenzata dalla disoccupazione di ieri), di modo che la forma generale del modello stimato diventa

$$\Delta DEN_t = \beta_0 + \gamma_1 \Delta DIS_{t-1} + \gamma_2 DEN_{t-1} + \gamma_3 DIS_{t-2} + u_t \quad (5 \text{ bis}),$$

dove tutti i valori di *DIS* (e tutte le altre variabili del mercato del lavoro cui si può potenzialmente applicare la critica relativa a una possibile relazione di causalità inversa) sono ritardati di un anno. Spostare in avanti le variabili che appartengono potenzialmente alla relazione co-integrante può impedirci tuttavia di identificare correttamente un equilibrio di lungo periodo. Non abbiamo una soluzione a questo problema che sia in grado di soddisfare simultaneamente tutte le condizioni.

<sup>14</sup> I coefficienti di correlazione proporzionale sono riportati nel documento di lavoro di questo studio (disponibile in [www.economia.unimi.it/chechi/pdf/un3.pdf](http://www.economia.unimi.it/chechi/pdf/un3.pdf))

## 5. Risultati

La Tab. 3 riporta i risultati principali cui siamo giunti. Abbiamo stimato un modello con il metodo dei minimi quadrati ordinari con effetti fissi per tener conto di eventuali differenze tra paesi nelle variabili non osservabili. Il periodo preso in esame è il 1951-1996, con alcune eccezioni dovute alla mancanza di dati<sup>15</sup>. I nostri modelli preferiti sono riportati nelle prime due colonne (nelle altre colonne sperimentiamo specificazioni alternative).

Cominciamo con i fattori ciclici e rileviamo che un aumento della disoccupazione ( $\Delta$ DIS, ritardata di un anno) ha un impatto negativo sulla sindacalizzazione nel breve e nel lungo periodo. Nei «paesi Ghent», tuttavia, l'impatto è positivo. L'accelerazione dei prezzi al consumo ( $\Delta$ INFL), spesso considerata un indicatore dell'inflazione attesa, ha il previsto impatto negativo; tuttavia la relazione diventa positiva quando sono presenti le clausole automatiche di adeguamento al costo della vita, anche se gli effetti sono molto inferiori rispetto al caso della disoccupazione.

Le misure alternative per i rischi (ciclici) percepiti sono collocate nella terza colonna, dove utilizziamo deviazioni standard della media mobile di tre anni per la disoccupazione e l'inflazione come indicatori del lavoro e dell'insicurezza del reddito. Come previsto, l'effetto della variabilità della disoccupazione, che appare correlata agli alti livelli di disoccupazione, è fortemente negativo. Va contro la condizione di stabilità su cui si basa la norma dell'adesione al sindacato, segnalando la possibilità che i sindacati non siano in grado di proteggere gli interessi dei lavoratori. La variazione dei tassi di inflazione non ha un effetto significativo.

Nella quarta e nella quinta colonna seguiamo i suggerimenti che provengono dalla letteratura (Scruggs, Lange, 2002; Oskarsson, 2003) e introduciamo gli indicatori della globalizzazione crescente. La variabile APERT (esportazioni e importazioni sul prodotto interno lordo) misura il grado di apertura degli scambi, mentre la variabile KCONTR esprime una misura qualitativa della liberalizzazione economica. I cambiamenti della sindacalizzazione, tuttavia, non sembrano essere influenzati da nessuna di queste misure della globalizzazione.

<sup>15</sup> A causa dei valori mancanti, riduciamo i campioni per quattro paesi: Belgio 1951-1995, Irlanda 1956-1996, Francia 1960-1996 e Spagna 1981-1996. In una versione del *panel* pienamente bilanciata (periodo considerato 1961-1995, con esclusione della Spagna) scopriamo che tutte le variabili restano significative e mantengono il loro segno, se si esclude la componente di breve periodo dell'inflazione crescente, della partecipazione agli scioperi e dell'occupazione nel settore pubblico, che diventa irrilevante (disponibile presso gli autori).

Variabili addizionali che influenzano la domanda di protezione da parte dei sindacati sono introdotte da variabili interagite. Abbiamo già accennato al fatto che nei paesi Ghent l'aumento della disoccupazione è associato con la crescita sindacale (GHENT x  $\Delta$ DIS). Analogamente, la generosità dei benefici di disoccupazione (GHENT x  $\Delta$ BENEFIT), aumentando il valore delle prestazioni dei sindacati, contribuisce alla crescita dei sindacati in questi paesi, ma non in altri.

Notiamo che questo gruppo di variabili entra significativamente, con la loro specificazione in livelli, nella componente di correzione di errore. Il tasso di disoccupazione ha un impatto negativo nei paesi non Ghent e un impatto positivo nei paesi Ghent; l'inflazione accresce la sindacalizzazione solo quando sono presenti le clausole di indicizzazione. Un aumento di 10 punti percentuali del tasso di rimpiazzo del sussidio di disoccupazione (BENEFIT) produce un aumento della sindacalizzazione pari a 5 punti percentuali<sup>16</sup>. Utilizzando le stime puntuali della prima colonna della Tab. 3, la componente di errore identifica un tasso di sindacalizzazione di equilibrio nel lungo periodo come segue:

$$DEN = -6.26 \cdot DIS_{t-1}^{nonGhent} + 0.86 \cdot DIS_{t-1}^{Ghent} + 1.08 \cdot INFL \times INDEX + 0.52 \cdot BENEFIT$$

dove  $DIS_{t-1}^{nonGhent}$  riporta il coefficiente corrispondente a  $DIS_{t-1}$ , mentre  $DIS_{t-1}^{Ghent}$  mostra l'effetto composto di  $DIS_{t-1} \times GHENT$ .

Nella sesta colonna della Tab. 3 teniamo conto del ruolo dei cicli elettorali. Se dobbiamo basarci sul valore ottenuto dalla stima, il coefficiente stimato indica che un aumento dei voti a sinistra nell'ordine del 10 per cento è accompagnato da un declino simultaneo della sindacalizzazione pari allo 0,6 per cento. Per quanto limitato, l'impatto è chiaramente negativo<sup>17</sup>. Una spiegazione possibile, suggerita nella nostra sezione teorica, è che il voto a sinistra agisca come (parziale) sostituto della domanda di rappresentazione sociale dei valori solidaristici.

<sup>16</sup> Questo è il risultato della divisione tra il coefficiente del tasso di rimpiazzo ritardato (0.012) e il coefficiente del tasso di sindacalizzazione ritardato (0.023).

<sup>17</sup> Abbiamo provato diverse specificazioni alternative alla ricerca di un impatto positivo del voto a sinistra sulla crescita dei sindacati, come riportato tra gli altri da Korpi (1984), Scruggs, Lange (2002) e Western (1997). Tuttavia abbiamo rilevato un impatto positivo solo in un modello stimato per livelli, senza gli effetti fissi per paese e senza includere nel modello la rappresentanza nel luogo di lavoro. Ciò solleva dubbi sulla potenziale correlazione spuria nei risultati riportati dalla letteratura.

*Tab. 3 – Determinanti della sindacalizzazione (effetti fissi)*

<i>Numero osservato:</i>	<i>585</i>	<i>585</i>	<i>585</i>	<i>585</i>	<i>570</i>	<i>558</i>
<i>Variabile dipendente:</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>
$\Delta$ DIS <sub>-1</sub>	-0.270** (-4.50)	-0.224** (-3.35)		-0.273** (-4.55)	-0.257** (-3.93)	-0.270** (-4.12)
$\Delta$ INFL	-0.042* (-2.03)	-0.050* (-2.15)		-0.044* (-2.11)	-0.042* (-2.00)	-0.044* (-2.08)
Deviazione standard DIS-1			-0.179* (-2.11)			
Deviazione standard INFL			0.017 (0.60)			
$\Delta$ APERT				0.011 (0.89)	0.010 (0.83)	
KCONTR					-0.005 (-0.87)	
GHENT x $\Delta$ DIS <sub>-1</sub>	0.342** (4.14)	0.304** (3.64)	0.160* (2.29)	0.339** (4.09)	0.330** (3.83)	0.359** (4.12)
INDEX x $\Delta$ INFL	0.090** (3.11)	0.077** (2.61)	0.057** (2.74)	0.089** (3.08)	0.089** (3.01)	0.089** (3.04)
GHENTx BENEFIT	0.071* (2.20)	0.041 (1.26)	0.064 (1.94)	0.070* (2.17)	0.072* (2.20)	0.074* (2.26)
$\Delta$ PART	0.001 (1.95)	0.001 (1.82)	0.001 (1.87)	0.001 (1.88)	0.001 (1.84)	0.001* (2.02)
$\Delta$ VSIN						-0.063* (-2.53)
CENTR	0.016** (3.77)	0.011* (2.45)	0.018** (4.18)	0.016** (3.70)	0.017** (3.81)	0.017** (3.92)
$\Delta$ OCC	-0.323** (-4.99)	-0.343** (-4.89)	-0.293** (-4.54)	-0.323** (-4.98)	-0.327** (-4.93)	-0.312** (-4.71)
POSTO DI LAVORO	0.017** (4.23)	0.017** (4.23)	0.013** (3.12)	0.017** (4.26)	0.016** (3.76)	0.017** (4.08)
$\Delta$ PA <sub>-1</sub>	0.137* (2.13)	0.110 (1.66)	0.081 (1.27)	0.136* (2.11)	0.122 (1.86)	0.118 (1.81)

Tab. 3 – Segue

Numero osservato:	585	585	585	585	570	558
Variabile dipendente:	DEN	DEN	DEN	DEN	DEN	DEN
<i>Componente correzione di errore</i>						
DEN <sub>-1</sub>	-0.023** (-3.35)	-0.026** (-3.58)	-0.024** (-3.31)	-0.023** (-3.34)	-0.022** (-2.95)	-0.024** (-3.39)
UNE <sub>-2</sub>	-0.144** (-7.75)	-0.095** (-4.07)	-0.122** (-6.36)	-0.143** (-7.71)	-0.134** (-6.28)	-0.142** (-7.44)
GHENT x DIS <sub>-2</sub>	0.124** (3.67)	0.114** (3.40)	0.124** (3.58)	0.122** (3.60)	0.118** (3.43)	0.132** (3.66)
INDEX <sub>-1</sub> x INFL <sub>-1</sub>	0.025* (2.15)	-0.001 (-0.05)	0.024 (1.91)	0.025* (2.12)	0.023* (1.96)	0.025* (2.12)
BENEFIT-1	0.012* (2.56)	0.015* (2.56)	0.013* (2.57)	0.012* (2.53)	0.015** (2.63)	0.012* (2.47)
Costante	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Definizione	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Paesi	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Anno	--	Sì	--	--	--	--
R <sup>2</sup> (interno)	0.38	0.46	0.36	0.38	0.37	0.38
Dw	1.31	1.32	1.33	1.32	1.32	1.35
LM	59.9	59.2	56.4	58.9	57.4	51.8

*Note:* GHENT è una variabile dummy pari a 1 per Finlandia, Belgio, Svezia e Danimarca. LM si riferisce a un test per la correlazione seriale, che presuppone una specificazione alternativa per la struttura di autocorrelazione dell'errore [o AR(1) oppure MA(1)]. Le ultime due colonne escludono la Spagna a causa della mancanza di dati relativi ai controlli sui movimenti di capitali e ai risultati elettorali. Le altre variabili dummies controllano il cambiamento nelle definizioni: def1 controlla l'introduzione degli iscritti alla Uil in Italia nel 1968; def2 controlla il cambiamento di definizione della forza lavoro in Svezia nel 1963; def3 controlla la riunificazione della Germania e la nuova aggregazione nel 1991; def4 controlla gli iscritti alle Cc.Oo in Spagna nel 1991.

Le statistiche-t tra parentesi: \*\*valore statistico al 99 per cento; \*valore statistico al 95 per cento.

La partecipazione agli scioperi (misurata dalla quota normalizzata dei partecipanti agli scioperi sull'occupazione dipendente) ha un impatto positivo, confermando la nostra ipotesi secondo cui l'attività di sciopero può favorire la norma sociale dell'adesione al sindacato. I coefficienti stimati sono piccoli ma robusti, anche quando si tiene conto degli effetti fissi su base annua.

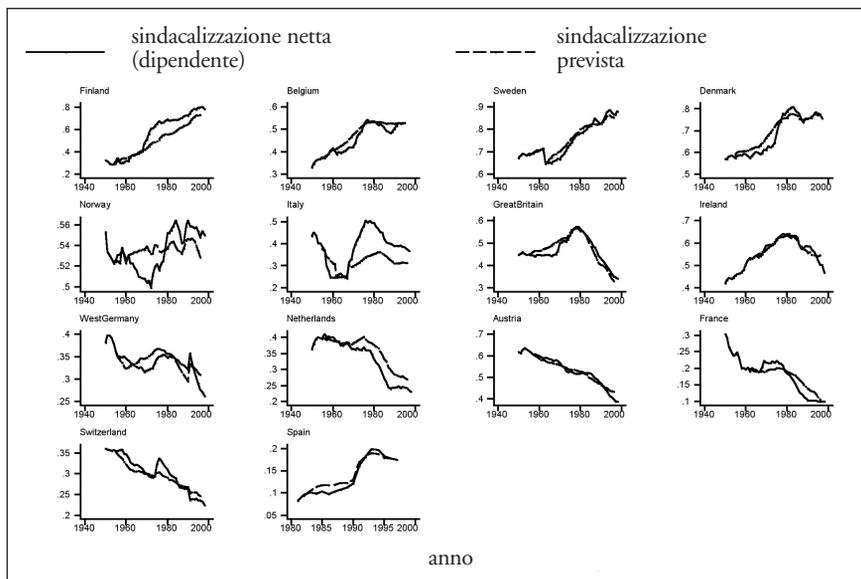
Per quanto riguarda le variabili strutturali, la principale difficoltà dell'organizzazione sindacale nel caso dell'occupazione nel settore dei servizi e delle nuove categorie che entrano nella forza lavoro è testimoniata dal segno negativo ottenuto per il tasso di occupazione ( $\Delta OCC$ ). Data una stima pari a circa 0,3 sulle differenze prime, l'ipotesi è che un aumento del 10 per cento del tasso di occupazione (come si è verificato, ad esempio, nei Paesi Bassi o in Irlanda tra il 1986 e il 1996) comporti una riduzione della sindacalizzazione pari al 3,2 per cento, restando uguali tutte le altre condizioni. L'altra variabile che raccoglie effetti di composizione, la quota di occupazione nel settore pubblico ( $\Delta PA$ ), risulta positiva e significativa.

Tra le variabili istituzionali, la rappresentanza nel luogo di lavoro (LAVORO) ha un effetto forte e significativo. Nel caso ipotetico di un paese la cui legislazione allentasse il divieto a favore del pieno riconoscimento della rappresentanza nei luoghi di lavoro, la sindacalizzazione dovrebbe iniziare a crescere di 1,7 punti percentuali all'anno, che costituisce un dato considerevole. La situazione inversa si verificherebbe nel caso in cui gli stessi diritti fossero interamente aboliti. L'Italia, con la promulgazione dello Statuto dei Lavoratori nel 1970, e la Gran Bretagna, dopo l'ascesa al potere di Margaret Thatcher, rappresentano un esempio da manuale di questo tipo di cambiamento netto, e non è forse un caso che nelle stime a livello di paese i coefficienti per questa variabile risultino alti e fortemente significativi sia in Italia sia in Gran Bretagna. Anche la centralizzazione (CENTR) ha un impatto forte, positivo e significativo sulla sindacalizzazione. Nel caso improbabile che la contrattazione centralizzata crollasse e fosse sostituita da una contrattazione interamente decentrata (singolo-datore di lavoro), la sindacalizzazione diminuirebbe di 1,6 punti percentuali su base annua, restando uguali tutte le altre condizioni.

Nel complesso riteniamo che il nostro modello si conformi ai dati in modo soddisfacente. La validità del nostro modello può essere apprezzata anche se si tiene conto delle previsioni dinamiche (che cumulano cioè nel tempo gli errori di previsione annua), riportate nella Fig. 3. L'Italia è il solo caso in cui il nostro modello sottostima le previsioni sui cambiamenti reali. È rassi-

curante il fatto che i valori da noi previsti a livello nazionale producano un ciclo aggregato con modelli divergenti verso la fine del periodo, confermando lo sviluppo reale illustrato nella Fig. 1.

Fig. 3 – Previsione dinamica: livelli



Colpisce ancora di più il fatto che il modello mostri *stabilità dinamica*, pur procedendo verso l'equilibrio di lungo periodo a una velocità molto bassa. Nella Tab. 4 abbiamo ristimato lo stesso modello utilizzando sotto-campioni temporali. Per facilitare il confronto la prima colonna risponde il nostro modello preferito calcolato sull'intero periodo campionario; la seconda colonna restringe il campione agli anni del «Grande Boom» del capitalismo industriale (1950-1974), quando la sindacalizzazione stava crescendo nella maggior parte dei paesi; la terza colonna inizia nella turbolenta seconda metà degli anni settanta, quando la sindacalizzazione iniziava a diminuire (1975-1996); nella quarta colonna restringiamo il campione agli anni precedenti al 1985 allo scopo di produrre le «previsioni fuori campione», riportate nella Fig. 4, per gli anni in cui i sindacati furono costretti ad affrontare la realtà dell'occupazione nei servizi, della competizione globale e della riforma del welfare state.

La maggior parte dei coefficienti stimati mantiene il proprio segno e la propria significatività statistica, anche se si possono riconoscere alcune differenze. L'inflazione ha avuto un impatto cruciale sull'adesione ai sindacati durante il primo sub-periodo, ma ha perso rilevanza quando i paesi democratici occidentali hanno seguito un percorso di stabilizzazione basato sulla valuta forte, la deflazione e l'alta disoccupazione. Ciò suggerisce un cambiamento fondamentale nelle modalità di funzionamento del mercato del lavoro e della regolazione dei salari nei due periodi (vedi Iversen, 1999). Contrariamente all'ipotesi avanzata da Hancké (1993), la rappresentanza nei luoghi di lavoro sembra essere meno importante per la crescita dei sindacati nel periodo successivo allo shock petrolifero. Noi riteniamo che ciò sia dovuto a un effetto di composizione: in un periodo di sindacalizzazione declinante e di contrattazione decentrata, la rappresentanza nel luogo di lavoro può essere più importante ma avere spazi più limitati. Rispecchiando la crescente instabilità dei contratti d'impiego, la crescita dell'occupazione risulta essere più negativa per la crescita dei sindacati dopo il 1975, mentre è aumentata l'importanza dell'occupazione nel settore pubblico.

Passando alle nostre previsioni «fuori campione» e analizzandole sia nelle differenze prime (Fig. 4) sia nei livelli (Fig. 5), osserviamo che il nostro modello funziona bene nella maggior parte dei paesi, anche se ha una certa tendenza a sovrastimare gli sviluppi reali della sindacalizzazione, soprattutto in Irlanda (+10), Austria (+10) e Spagna (+12)<sup>18</sup>.

In riferimento alle proprietà di lungo periodo del nostro modello, abbiamo stimato specificazioni alternative delle relazioni di lungo periodo col metodo dei minimi quadrati ordinari, esaminando la stazionarietà dei residui previsti (Tab. 5). Possiamo così verificare l'esistenza di almeno una relazione di lungo periodo (di co-integrazione) fra il tasso di sindacalizzazione, il tasso di disoccupazione, i tassi di inflazione e le indennità di disoccupazione (prima colonna), soprattutto quando interagiscono con il loro contesto istituzionale (paesi Ghent, clausole di indicizzazione – seconda e terza colonna). Come si può osservare in base ai test Dickey-Fuller *P*-value riportati nell'ultima linea, l'introduzione di regressori addizionali nella relazione di co-integrazione indebolisce la stazionarietà dei residui stimati.

<sup>18</sup> Ciò è dovuto forse al fatto che i diversi paesi mostrano differenti velocità di aggiustamento delle loro tendenze di lungo periodo, mentre il nostro modello li costringe a una velocità media. Quando passiamo alle stime paese per paese, scopriamo che varia la velocità di aggiustamento stimata (il coefficiente  $\gamma_2$ ).

*Tab. 4 – Stabilità strutturale: determinanti della sindacalizzazione (effetti fissi)*

<i>Campione:</i>	<i>1950-98</i>	<i>1950-75</i>	<i>1975-98</i>	<i>1950-85</i>
<i>Numero osservato:</i>	585	298	300	432
<i>Depvar:</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>	<i>DEN</i>
$\Delta$ DIS <sub>-1</sub>	-0.270** (-4.50)	-0.363** (-3.14)	-0.236** (-3.32)	-0.258** (-3.22)
$\Delta$ INF	-0.042* (-2.03)	-0.075** (-2.94)	0.004 (0.11)	-0.048* (-2.06)
GHENT x $\Delta$ DIS <sub>-1</sub>	0.342** (4.14)	0.651** (4.07)	0.225* (2.50)	0.398** (3.45)
INDEX x $\Delta$ INFL	0.090** (3.11)	0.129** (3.61)	-0.003 (-0.06)	0.094** (2.90)
GHENT x $\Delta$ BENEFIT	0.071* (2.20)	0.099* (2.26)	0.016 (0.38)	0.081* (1.98)
$\Delta$ PART	0.001 (1.95)	0.001 (1.29)	0.001* (1.97)	0.000 (1.27)
CENTR	0.016** (3.77)	0.024* (2.67)	0.017** (3.19)	0.020** (3.39)
$\Delta$ OCC	-0.323** (-4.99)	-0.328** (-2.70)	-0.451** (-6.39)	-0.243** (-2.51)
POSTO DI LAVORO	0.017** (4.23)	0.048** (6.06)	0.006 (0.51)	0.020** (3.80)
$\Delta$ PA <sub>-1</sub>	0.137* (2.13)	0.049 (0.58)	0.289** (2.93)	0.077 (0.95)
<i>Componente correzione di errore</i>				
DEN <sub>-1</sub>	-0.023** (-4.35)	-0.023 (-1.22)	-0.047** (-3.28)	-0.029** (-2.86)
DIS <sub>-2</sub>	-0.144** (-7.75)	-0.100* (-2.03)	-0.115** (-3.49)	-0.141** (-5.10)
GHENT x DIS <sub>-2</sub>	0.124** (3.67)	0.200* (2.40)	0.083 (1.85)	0.135* (2.58)
INDEX x INFL-1	0.025* (2.15)	-0.001 (-0.00)	0.056** (3.72)	0.018 (1.39)
BENEFIT-1	0.012* (2.52)	0.019 (1.55)	0.015 (1.40)	0.018* (2.45)

Tab. 4 – Segue

<i>Campione:</i>	1950-98	1950-75	1975-98	1950-85
<i>Numero osservato:</i>	585	298	300	432
<i>Depvar:</i>	DEN	DEN	DEN	DEN
Costante	Si	Si	Si	Si
Definizione	Si	Si	Si	Si
Paesi	Si	Si	Si	Si
R <sup>2</sup> (interno)	0.380	0.437	0.467	0.335*

*Note:* vedere tabelle precedenti.

Tab. 5 – Determinanti di lungo periodo della sindacalizzazione  
(effetti fissi - minimi quadrati ordinari)

<i>Numero osservazioni:</i>	599	599	599	599	599	599
<i>Variabile dipendente:</i>	DEN	DEN	DEN	DEN	DEN	DEN
DIS	0.423** (4.26)	0.463** (4.32)	-0.289** (-2.61)	-0.226* (-2.11)	-0.328** (-3.04)	-0.423** (-4.23)
INFL	0.679** (9.65)					
INDEX	-0.064** (-7.69)					
INDEX x INFL	0.151* (1.98)	0.218** (3.24)	0.170** (2.61)	0.179** (2.73)	0.134* (2.20)	
BENEFIT	0.106** (3.68)	0.161** (5.23)	0.134** (4.92)	0.115** (4.36)	0.176** (6.45)	0.000 (-0.01)
GHENT x DIS	2.252** (13.01)	2.265** (13.56)	2.430** (14.24)	1.690** (10.39)		
PART	0.015** (6.64)					
CENTR	0.151** (6.03)					
PA	0.837** (11.80)					
Costante	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Definizione	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Paesi	Si	Si	Si	Si	Si	Si
R <sup>2</sup> (interno)	0.27	0.13	0.32	0.37	0.36	0.39

*Note:* vedere tabelle precedenti.

Fig. 4 – Previsioni fuori campione dopo il 1985: differenze prime

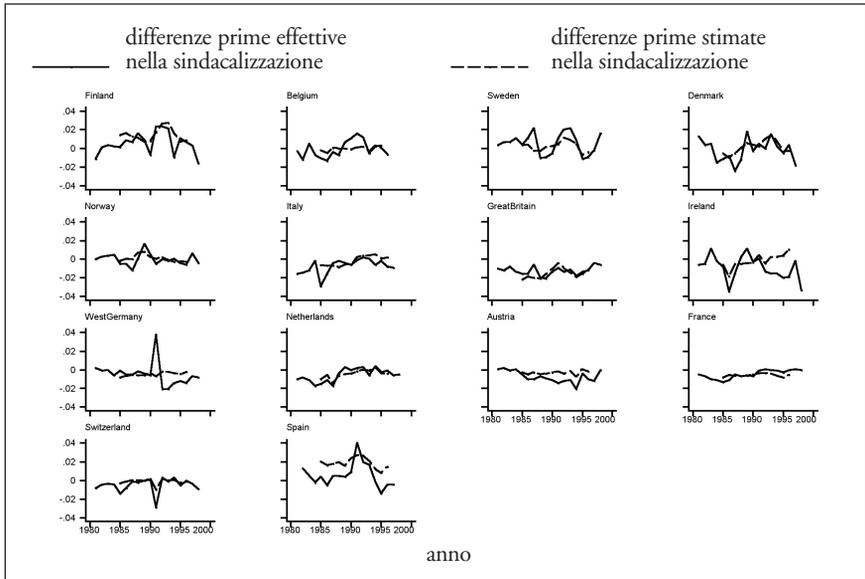
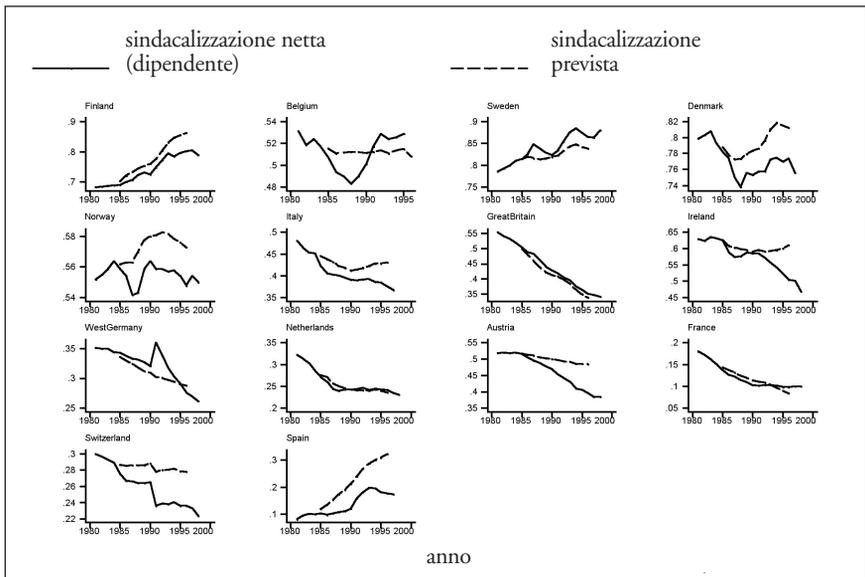


Fig. 5 – Previsioni fuori campione dopo il 1985: livelli



## 6. Rapporto con la letteratura correlata

Diversi autori hanno stimato tassi di sindacalizzazione medi in analisi cross-sezionali o i cambiamenti di lungo periodo delle stesse. La conclusione generale è che nei paesi che utilizzano un sistema di sussidi di disoccupazione alla Ghent, la presenza nei luoghi di lavoro e l'orientamento socio-democratico del governo sono associati positivamente con la sindacalizzazione, anche quando vengono inclusi nel campione paesi molto diversi come Stati Uniti, Canada, Australia, Giappone e Israele. Un numero inferiore di autori ha utilizzato i modelli longitudinali per analizzare lo stesso problema. Nella letteratura recente siamo a conoscenza di tre contributi importanti che seguono una linea di ricerca simile alla nostra (Western, 1997; Scruggs, Lange, 2002; Oskarsson, 2003). Ciascuno di questi stima dei modelli di sindacalizzazione utilizzando analisi *cross-section* per paesi e utilizza le nostre stesse fonti e i nostri metodi per misurare la variabile dipendente (sindacalizzazione). È dunque pertinente confrontare i nostri risultati con i loro.

Western (1997) stima la sindacalizzazione per 18 paesi nel periodo 1960-1985 e sottolinea il ruolo significativo delle variabili cicliche (impatto negativo della disoccupazione e positivo per l'inflazione) e di quelle compositive (impatto negativo della crescita della forza lavoro). Rileva, inoltre, una correlazione positiva con il volume di scioperi e con l'orientamento a sinistra dei governi. Il suo modello è stimato in differenze prime senza una componente di correzione di errore. I suoi risultati descrivono quindi effetti di breve periodo. Western prende in esame il ruolo delle istituzioni dividendo il campione in paesi «ad alta sindacalizzazione», «a media sindacalizzazione» e «a bassa sindacalizzazione», o piuttosto in «paesi Ghent» e anche in «paesi con sistemi contrattuali centralizzati». La scoperta di un modello conforme per sottogruppi di paesi gli consente di affermare che «le istituzioni possono favorire la crescita dei movimenti del lavoro sia nei tempi buoni sia in quelli cattivi. Laddove i sindacati gestiscono i fondi di assicurazione contro la disoccupazione, la crescente disoccupazione non ha influito negativamente sulle adesioni al sindacato» (Western, 1997, p. 120). Inoltre la crescita dei sindacati è più forte nei paesi con governi orientati a sinistra e contrattazione salariale centralizzata.

Scruggs, Lange (2002) e Oskarsson (2003) hanno studiato l'impatto della globalizzazione sui movimenti del lavoro, in particolare l'assenza di convergenza delle istituzioni nazionali nonostante il movimento generalizzato

verso la globalizzazione. Scruggs e Lange elaborano un modello di breve periodo nelle differenze prime per 16 paesi tra il 1960 e il 1989. Controllando la variazione ciclica (crescita del Pil, disoccupazione, governi fortemente orientati) e il cambiamento strutturale (crescita dell'occupazione nel settore pubblico e della forza lavoro), essi cercano di valutare l'impatto della globalizzazione, misurata dalla quota degli scambi con l'estero, degli investimenti esteri diretti e della liberalizzazione economica sul Pil. Gli autori prendono in esame gli aspetti istituzionali creando una misura unica di «istituzioni compatibili con i sindacati», che è la somma di tre indicatori identificati da Ebbinghaus, Visser (1999): Ghent, centralizzazione della contrattazione e rappresentanza nel luogo di lavoro. Questa variabile è poi messa in relazione con tutti i regressori. Il risultato più importante di questo studio sta nel fatto che la maggiore apertura economica è associata con una crescente sindacalizzazione nei paesi con «istituzioni compatibili con i sindacati», mentre è dannosa per i sindacati laddove tali istituzioni sono deboli o assenti<sup>19</sup>.

In modo analogo Oskarsson (2003) propone un «indice istituzionale», che è il prodotto della centralizzazione e della rappresentanza nel luogo di lavoro sommate a una variabile dummy per i paesi Ghent. Il suo risultato principale è che «la combinazione fra contrattazione centralizzata e sindacati forti e presenti a livello locale può esercitare un'influenza positiva sul livello di sindacalizzazione» (Oskarsson, 2003, p. 202). Stimando un modello di correzione di errore nel periodo 1970-1994 per 15 paesi, e facendo interagire tutte le variabili (sia nelle differenze sia nei livelli) con il suo indice istituzionale, Oskarsson rileva, come noi, che la disoccupazione ha un impatto opposto nei paesi Ghent e in quelli non-Ghent, sia nel breve sia nel lungo periodo. Anche l'investimento estero diretto netto ha un impatto contraddittorio: le esportazioni di capitale favoriscono i sindacati nei paesi fortemente istituzionalizzati, mentre le importazioni di capitale favoriscono i sindacati nei paesi debolmente istituzionalizzati (la possibilità di una causalità inversa è plausibile, ma non è presa in esame). L'inflazione ha un impatto positivo sia nel breve sia nel lungo periodo, indipendentemente dall'istituzionalizzazione. Oskarsson rileva effetti addizionali di breve periodo per l'occupazione

<sup>19</sup> Per tener conto dei loro risultati abbiamo inserito la loro misura di apertura economica (tratta dall'Imf Financial Statistics e riportata in Scharpf, Schmidt, 2000) nella quarta colonna della Tab. 4. Come si può osservare, la variabile ha il segno negativo previsto (dal momento che varia da 0 = totale controllo dei movimenti del capitale, a 1 = assenza di controllo), ma è statisticamente irrilevante.

nel settore pubblico (positivo), per i servizi (negativo) e per la liberalizzazione economica (negativo).

Rispetto a questi risultati il nostro modello suggerisce diversi miglioramenti: innanzitutto allunga la dimensione campionaria aggiungendo due decenni (1950 e 1960, di solito raramente studiate per assenza di dati appropriati); inoltre utilizziamo una maggior varietà di istituzioni del mercato del lavoro (sussidio di disoccupazione gestito dai sindacati, indicizzazione salariale, centralizzazione della contrattazione, rappresentazione nei luoghi di lavoro, generosità dei sussidi per la disoccupazione). Abbiamo evitato di creare una misura singola per queste istituzioni, dal momento che non intendiamo escludere la possibilità che ogni istituzione abbia un ruolo differente da svolgere. Accettiamo anche il fatto che le istituzioni possano cambiare nel tempo, seppure in modo sempre più lento rispetto al fenomeno in esame (la sindacalizzazione). Il problema delle analisi di Scruggs, Lange (2002) e Oskarsson (2001) è che le istituzioni favorevoli ai sindacati sono misurate lungo un'unica dimensione, poco variabile nel tempo. Senza l'interazione con altri regressori ciò equivale a stimare un effetto fisso specifico per ogni paese e, di conseguenza, il suo contributo esplicativo diventa indistinguibile dall'introduzione delle dummies per paese. Poiché la singola variabile istituzionale varia da 0 (istituzioni deboli) e 1 (istituzioni forti), quando la si interagisce con altri regressori, ciò corrisponde a verificare che i regressori sono rilevanti solo per i paesi fortemente istituzionalizzati (pro-sindacati), mentre sono irrilevanti altrove. Questo non ci aiuta a capire quale influenza sull'organizzazione dei sindacati in Europa abbiano le differenti istituzioni del mercato del lavoro.

Diversamente dagli altri studi, abbiamo rilevato che il comportamento elettorale ha un impatto negativo in tutti i casi in cui controlliamo le istituzioni del mercato del lavoro e gli effetti fissi in ogni paese (che restano fuori dall'osservazione). In un modello basato sulla norma sociale, abbiamo ipotizzato che esista un *trade-off* tra iscriversi al sindacato e votare a sinistra, due scelte per esprimere un supporto al mondo del lavoro che si configurano piuttosto come alternative che come complementari. Questa conclusione richiede ulteriori approfondimenti a livello di dati micro. Abbiamo deliberatamente evitato di includere tra i nostri regressori l'orientamento politico dei governi, poiché non crediamo che l'orientamento politico nei confronti dei sindacati possa essere misurato significativamente su una singola dimensione. A partire dagli anni ottanta sono diventati rari i

governi che introducono o rafforzano l'assicurazione contro la disoccupazione gestita dai sindacati, l'indicizzazione, la centralizzazione della contrattazione, i diritti di rappresentanza nel luogo di lavoro e i tassi di rimpiazzo, anche se guidati da partiti social-democratici. Dal momento che controlliamo già ciascuno di questi interventi, non c'è bisogno di un'ulteriore variabile onnicomprensiva. La misurazione diretta della variazione istituzionale, attraverso le politiche piuttosto che la composizione del governo, è sicuramente più precisa.

Abbiamo fatto dei passi avanti anche nell'individuazione di regressori addizionali. L'attività di sciopero non è misurata in base ai singoli episodi (come in Western, 1997) o al volume di scioperi (giorni lavorativi persi), ma in base alla partecipazione agli scioperi o al numero di lavoratori (per 1.000 dipendenti) che vi prendono parte (vedi Shalev, 1992). Noi crediamo che tale variabile sia capace di cogliere meglio l'effetto della norma sociale che vogliamo misurare. Inoltre indica la mobilitazione delle risorse a disposizione dei sindacati e, indirettamente, il potere relativo che i sindacati possono far pesare. La centralizzazione è misurata come variabile che rileva la capacità di coordinamento e di governance dei sindacati, come è stato proposto da Visser (1990) e perfezionato da Iversen (1999).

*Last but not least*, il nostro modello è valido sotto molti aspetti, come dimostrano le stime su sottocampioni e le previsioni «fuori campione» (oltre che le stime paese per paese, non riportate).

## 7. Conclusioni

I risultati della nostra analisi suggeriscono che il declino dei sindacati negli anni ottanta e novanta si può rappresentare come endogeno ai cambiamenti del mercato del lavoro, ma che l'impatto di tali cambiamenti è mediato dalle istituzioni del mercato del lavoro. La nostra simulazione indica che in Europa i tassi di sindacalizzazione sono diminuiti perché è cresciuta la disoccupazione (con un effetto differente nei paesi in cui i sindacati sono rimasti coinvolti nella gestione delle assicurazioni contro la disoccupazione), i nuovi entrati nella forza lavoro sono stati reclutati per impieghi e luoghi di lavoro meno coperti dai sindacati, l'inflazione è calata e le clausole di indicizzazione sono state smantellate, i tassi di rimpiazzo sono stati abbassati, l'occupazione nel settore pubblico si è contratta e l'attività di sciopero è di-

minuita. Le differenze istituzionali e i diversi livelli iniziali di sindacalizzazione incidono sulla divergenza fra i tassi di sindacalizzazione in Europa.

Un tasso di occupazione più alto, che immette nella forza lavoro un numero maggiore di persone con qualificazioni basse o meno vincoli per il mercato del lavoro, non favorisce i sindacati, né nel breve né nel lungo periodo. Per quanto sia impossibile discernere interamente il contributo separato di domanda e offerta di protezione sindacale, la nostra analisi suggerisce che l'erosione delle reti e la rottura dei legami indotti da modelli di occupazione instabili e mutevoli, da una disoccupazione crescente e dalla riduzione della copertura istituzionale (della rappresentanza nel luogo di lavoro), hanno reso più difficile per i sindacati e per gli attivisti sindacali mantenere intatto il supporto alla norma sociale dell'iscrizione.

### Appendice: dati e fonti

DEN indica la sindacalizzazione netta (lavoratori iscritti con impiego retribuito, esclusi i disoccupati o i pensionati). Deriva da Ebbinghaus, Visser (2000), con successivi aggiornamenti. Per la Finlandia (1950-1959), il Belgio (1950-1959), la Danimarca (1950-1974), la Norvegia (1950-1955), i Paesi Bassi (1950-1951) e la Svizzera (1950-1969) i tassi di sindacalizzazione netti sono calcolati utilizzando il tasso di cambiamento dei tassi di sindacalizzazione lorda. In mancanza di un'alternativa migliore, nel caso della Gran Bretagna e dell'Irlanda sono stati usati i tassi di sindacalizzazione lordi invece che quelli netti.

DIS indica i tassi di disoccupazione; OCC la proporzione dell'occupazione sulla popolazione. Entrambe le grandezze sono tratte dalle statistiche della forza lavoro del Compendio statistico 1998/2002 dell'Ocse. I dati 1950-1959 su popolazione, forza lavoro e occupazione sono ricavati utilizzando i tassi di cambiamento di variabili corrispondenti in Flora *et al.* (1987).

INFL indica i tassi di cambiamento dell'indice dei prezzi al consumo, ricavati dal Compendio statistico 1998/2002 dell'Ocse (1990=100). Per la Danimarca l'indice dei prezzi al consumo è tratto da *I Principali Indicatori Economici* dell'Ocse.

INDEX è una variabile *dummy* a scalini che indica l'esistenza di clausole di indicizzazione. L'informazione proviene da Braun (1976) ed è stata aggiornata con i dati di Ebbinghaus, Visser (2000).

BENEFIT misura il tasso di rimpiazzo (cioè il rapporto tra indennità di disoccupazione e salari medi) ed è calcolato assumendo una media ponderata tra i guadagni assicurati dal salario medio di un lavoratore in produzione e due terzi di esso. Per il periodo 1960-1996 la fonte è costituita dal set di dati dell'Ocse sui diritti all'indennità e tassi di rimpiazzo lordi. Per gli anni precedenti abbiamo retrodatato la serie utilizzando i tassi di cambiamento del numero di disoccupati coperti dalle indennità pubbliche (da Flora *et al.*, 1987).

LAVORO è un indice che varia da 0 a 1 e rappresenta l'entità della presenza dei sindacati nel luogo di lavoro. Oskarsson (2001) fornisce le informazioni di base, che abbiamo esteso agli anni precedenti potendo utilizzare i profili nazionali delineati in Ebbinghaus, Visser (2000).

PART indica la partecipazione agli scioperi, data dalla percentuale di lavoratori che partecipano agli scioperi (fonte: statistiche Ilo) su 1.000 lavoratori dipendenti (fonte: statistiche Ocse). Per gli anni iniziali vedi Flora *et al.* (2001).

CENTR combina l'informazione sul grado di centralizzazione della contrattazione salariale e il grado di coordinamento salariale dei sindacati più importanti, come descritto da Calmfors *et al.* (2001).

PA indica la quota di occupazione del settore pubblico sul totale dell'occupazione dipendente, con dati tratti dal Compendio statistico dell'Ocse (1970-1996) e retrodatati utilizzando il tasso di cambiamento per l'occupazione nell'amministrazione pubblica centrale in Flora *et al.* (1987). Nei casi dell'Irlanda, della Svizzera e della Spagna abbiamo fatto riferimento a Scharpf, Schmidt (2000).

VSIN rappresenta i voti ai partiti di sinistra in percentuale dei voti totali. Tratta da Mackie, Rose (1974), e successivamente estesa da Duan Swank, questa grandezza copre il periodo tra il 1950 e il 1995 (non disponibile per la Spagna).

I grafici delle variabili si possono trovare nel documento di lavoro di questo studio (disponibile in [www.economia.unimi.it/hecchi/pdf/un3.pdf](http://www.economia.unimi.it/hecchi/pdf/un3.pdf)).

*(Traduzione di Carlo Gnetti)*

## Bibliografia

- Akerlof G. (1980), *A theory of social custom, of which unemployment may be one consequence*, in *Quarterly Journal of Economics*, 94, pp. 749-775.
- Bain G.S., Elsheikh F. (1976), *Union Growth and the Business Cycle*, Oxford, Blackwell.
- Blaschke S. (2000), *Union density and European integration: diverging convergence*, in *European Journal of Industrial Relations*, 6, pp. 217-236.
- Blanchard O., Wolfers J. (2000), *The role of shocks and institutions in the rise of European unemployment: the aggregate evidence*, in *Economic Journal*, 110, pp. C1-C33.
- Booth A. (1983), *A reconsideration of trade union growth in the United Kingdom*, in *British Journal of Industrial Relations*, 21, pp. 379-393.
- Booth A. (1984), *A public choice model of trade union behavior and membership*, in *Economic Journal*, 94, pp. 883-898.
- Booth A. (1985), *The free rider problem and a social custom theory of trade union membership*, in *Quarterly Journal of Economics*, 100, pp. 253-261.
- Booth A., Chatterji M. (1995), *Union membership and wage bargaining when membership is not compulsory*, in *Economic Journal*, 105, pp. 345-360.
- Braun A. (1976), *Indexation of wages and salaries in developed economies*, in *Staff Papers IMF*, 23, pp. 226-271.
- Calmfors L., Booth A., Burda M., Checchi D., Naylor R., Visser J. (2001), *The future of collective bargaining in Europe*, in Boeri T., Brugiavini A., Calmfors L. (a cura di), *The Role of the Unions in the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-155.
- Carruth A., Schnabel C. (1990), *Empirical modelling of trade union growth in Germany, 1956-1986: traditional versus co-integration and error correction methods*, in *Weltwirtschaftliches Archiv/Review of World Economics*, 126, pp. 326-346.
- Carruth A., Disney R. (1988), *Where have two million trade union members gone?*, in *Economica*, 55, pp. 1-19.
- Checchi D., Corneo G. (2000), *Trade union membership. Theory and evidence for Italy*, in *Lavoro e Relazioni Industriali*, 2, pp. 1-36.
- Checchi D., Nunziata L. (2004), *Endogeneity of union density and labour market performance*, mimeo.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- Corneo G. (1995), *Social custom, management opposition and trade union membership*, in *European Economic Review*, 39, pp. 275-292.

- Corneo G. (1997), *The theory of the open shop trade union reconsidered*, in *Labour Economics*, 4, pp. 71-84.
- Cerny P.G. (1994), *The dynamics of financial globalization: technology, market structure and policy response*, in *Policy Sciences*, 27, pp. 319-342.
- Ebbinghaus B., Visser J. (1999), *When institutions matter: union growth and decline in Western Europe, 1950-1995*, in *European Sociological Review*, 15, pp. 135-158.
- Ebbinghaus B., Visser J. (2000), *Trade Unions in Western Europe since 1945*, Londra, MacMillan.
- Engle R., Granger C. (1987), *Co-integration and error correction: representation, estimation and testing*, in *Econometrica*, 55, pp. 251-276.
- Elias P. (1996), *Growth and decline in trade union membership in Great Britain: evidence from work histories*, in Gallie D., Penn R., Rose M. (a cura di), *Trade Unionism in Recession*, Oxford, Oxford University Press, pp. 175-215.
- Felstead A., Jewson N. (a cura di) (1999), *Global Trends in Flexible Labour*, Houndmills, Macmillan.
- Flora P., Kraus F., Pfenning W. (1987), *State, Economy and Society in Western Europe 1815-1975*, Londra, Macmillan.
- Freeman R.B. (1986), *The effect of the union wage differential on management opposition and union organizing success*, in *American Economic Review*, 76, pp. 92-96.
- Golden M., Wallerstein M., Lange P. (1999), *Postwar trade union organization and industrial relations in twelve countries*, in Kitschelt H., Lange P., Marks G., Stephens J.D. (a cura di), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press, pp. 194-230.
- Hakim C. (1996), *Key Issues in Women's Work. Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's Employment*, Londra, Athlone.
- Hancké B. (1993), *Trade union membership in Europe, 1960-1990: rediscovering local unions*, in *British Journal of Industrial Relations*, 31, pp. 593-613.
- Hartley J. (1992), *Joining a trade union*, in Hartley J., Stephenson G.M. (a cura di), *Employment Relations. The Psychology of Influence and Control at Work*, Oxford, Blackwell.
- Harvey A. (1990 [1981]), *The Econometric Analysis of Time Series*, Oxford, Philip Allan (seconda edizione).
- Hines A.G. (1964), *Trade unions and wage inflation in the United Kingdom 1948-1962: a disaggregated study*, in *Economic Journal*, 79, pp. 66-89.
- Hirsch B.T., Berger M.C. (1983), *Union membership determination and industry characteristics*, in *Southern Economic Journal*, 50, pp. 665-679.

- Hohn H.-W. (1991), *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebsyndikalismus. Sozial Schließung im dualen System der Interessenvertretung*, Berlino, Edition Sigma-Wissenschaftszentrum.
- Holmlund B., Lundborg P. (1999), *Wage bargaining, union membership and the organization of unemployment insurance*, in *Labour Economics*, 6, pp. 397-415.
- Iversen T. (1999), *Contested Economic Institutions*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press.
- Iversen T. (2001), *The dynamics of welfare state expansion: trade openness, de-industrialisation, and partisan policies*, in Pierson P. (a cura di), *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, pp. 45-79.
- Kelly J. (1998), *Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves*, Londra, Routledge.
- Klandermans P.J. (1986), *Psychology and trade union participation: joining, acting, quitting*, in *Journal of Occupational Psychology*, 59, pp. 189-204.
- Klandermans P.J., Visser J. (1995), *De vakbeweging na de welvaartsstaat*, Assen, van Gorcum.
- Korpi W. (1984), *The Democratic Class Struggle*, Londra, Routledge and Kegan Paul.
- Layard R., Nickell S., Jackman R. (1991), *Unemployment. Macroeconomic Performance and the Labour Market*, Oxford, Oxford University Press.
- Lipset S.-M., Katchanovski I. (2001), *Corporatism, left government and union density in advanced Western countries*, University of Washington, mimeo.
- Mackie J., Rose R. (1974), *International Almanac of Electoral History*, reported in codebook for 18-nation pooled time-series data set: strength of political parties by ideological group in advanced capitalist democracies by Duan Swank (<http://www.marquette.edu/polisci/p5095code.htm>).
- McKeown T.J. (1999), *The global economy, Post-Fordism, and trade policy in advanced capitalist states*, in Kitschelt H., Lange P., Marks, G., Stephens, J.D. (a cura di), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, pp. 11-35.
- Naylor R. (1989), *Strikes, free riders and social customs*, in *Quarterly Journal of Economics*, 104, pp. 771-786.
- Naylor R. (1990), *A social custom model of collective action*, in *European Journal of Political Economy*, 6, pp. 201-216.
- Nickell S. (1997), *Employment and labour market rigidities: Europe versus North America*, in *Journal of Economic Perspectives*, 11, pp. 55-74.
- Olson M. (1965), *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

- Oskarsson S. (2003), *Class struggle in the wake of globalisation – union organization in an era of economic integration*, in Magnussen L., Ottosson J. (a cura di), *Europe: One Labour Market?*, Bruxelles, Peter Lang.
- van Ours J. (1992), *Union growth in the Netherlands 1961-1989*, in *Applied Economics*, 24, pp. 1059-1066.
- Pierson P. (2001), *Post-industrial pressures on the mature welfare states*, in Pierson P. (a cura di), *The New Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, pp. 80-104.
- Quinn D., Inclan C. (1997), *The origins of financial openness: a study of current and capital account liberalization*, in *American Journal of Political Science*, 41, pp. 771-813.
- Roche W.K., Larragy J. (1990), *Cyclical and institutional determinants of annual trade union growth in Ireland: evidence from the DUES data series*, in *European Sociological Review*, 6, pp. 49-72.
- Rothstein B. (1992), *Labour market institutions and working-class strength*, in Steinmo S., Thelen K., Longstreth F. (a cura di), *Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press.
- Scharpf F., Schmidt V.A. (a cura di) (2000), *Welfare and Work in the Open Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Schnabel C. (1989), *Determinants of trade union growth in the Republic of Germany*, in *European Sociological Review*, 5, pp. 133-146.
- Scruggs L., Lange P. (2002), *Where have all members gone? Globalisation, institutions and union density*, in *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp. 125-153.
- Shalev M. (1992), *The resurgence of labour quiescence*, in Regini M. (a cura di), *The Future of Labour Movements*, Londra, Sage.
- Stephens J.D., Huber E., Ray L. (1999), *The welfare state in hard times*, in Kitschelt H., Lange P., Marks G., Stephens J.D. (a cura di), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press, pp. 164-193.
- Snow D.A., Zurcher Jr. L.A., Ekland-Olson S. (1980), *Social networks and social movements: a micro-structural approach to differential recruitment*, in *American Sociological Review*, 45, pp. 787-801.
- Standing G. (1997), *Globalization, labour flexibility and insecurity: the era of market regulation*, in *European Journal of Industrial Relations*, 3, pp. 7-38.
- Streeck W. (1981), *Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*, Königstein, Athenäum.

- Traxler F., Blaschke S., Kittel B. (2001), *National Labour Relations and International Markets*, Oxford, Oxford University Press.
- Van de Vall M. (1970), *Labor Organizations. A Macro- and Micro-sociological Analysis on a Comparative Basis*, Londra, Cambridge University Press.
- Visser J. (1990), *In search of inclusive unionism*, in *Bulletin of Comparative Labour Relations*, 18, pp. 1-278.
- Visser J. (1991), *Trends in union membership*, in *Employment Outlook 1991*, Parigi, Oecd.
- Visser J. (1993), *Union organization: why countries differ?*, in *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 9, pp. 206-226.
- Visser J. (2002), *Why fewer workers join unions in Europe: a social custom explanation of membership trends*, in *British Journal of Industrial Relations*, 40, pp. 403-430.
- Visser J., Hemerijck A.C. (1997), «*A Dutch Miracle*». *Job Growth, Welfare Reform and Corporatism*, Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Waddington J., Hoffmann R. (2000), *Trade Unions in Europe. Facing Challenges and Searching for Solutions*, Bruxelles, European Trade Union Institute.
- Waddington J., Whitston C. (1997), *Why do people join unions in a period of membership decline?*, in *British Journal of Industrial Relations*, 35, pp. 515-546.
- Wallerstein M. (1989), *Union organization in advanced industrial democracies*, in *American Political Science Review*, 83, pp. 480-501.
- Western B. (1997), *Between Class and Market – Post-war Unionization in the Capitalist Democracy*, Princeton, Princeton University Press.
- Windolf P., Haas J. (1989), *Who joins the union? Determinants of trade union membership in West Germany, 1976-1984*, in *European Sociological Review*, 4, pp. 147-163.

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

*Comunicare vuol dire*  
A cura di Vincenzo Moretti.

# Comunicare vuol dire

Vincenzo Moretti

1. Si potrebbe cominciare ricordando che dal marzo 2000 nei documenti ufficiali dell'Unione Europea la strategia di Lisbona e lo sviluppo della società dell'informazione, della comunicazione, della conoscenza sono di gran lunga gli eventi più citati; o che Google dà 3 milioni 670 mila risposte alla ricerca relativa a *information society* (767 mila se la richiesta è *information and communication technology*; 38 milioni 500 mila se l'interrogazione si riferisce a Ict); o, ancora, che in una delle storie di solitudine e di allegria che compongono il suo ultimo lavoro (*La grammatica di Dio*, Feltrinelli), Stefano Benni racconta la meraviglia e l'incubo di un uomo senza qualità in cerca della sua identità in un negozio di telefonini; o, infine, che in un saggio del 1983 Maryan S. Schall scrive che «le organizzazioni sono entità sviluppate e mantenute semplicemente attraverso i continui scambi di attività comunicativa e d'interpretazioni tra i partecipanti. In altri termini, i processi comunicativi inerenti all'organizzare creano una cultura organizzativa che si rivela attraverso le sue attività comunicative [...] ed è contrassegnata dai vincoli comunicativi – le regole – legati al ruolo e al contesto».

2. In realtà gli argomenti che giustificano la scelta di discutere di «comunicazione» sono, come gli uomini dagli specchi, moltiplicabili all'infinito. E quelli appena ricordati non sono necessariamente i più geniali o i più significativi. Il magico verso di Donne, *nessun uomo è un'isola*, sarebbe stato di certo assai più evocativo. Così come la filosofia di Hume, l'idea che «una solitudine totale è forse il peggior castigo che ci si possa infliggere»,

\* Vincenzo Moretti è responsabile della sezione Società, culture e innovazione della Fondazione Giuseppe Di Vittorio e docente di Sociologia dell'organizzazione nell'Università di Salerno.

che «qualsiasi piacere languisce se non è gustato in compagnia, e qualsiasi dolore diventa più crudele e intollerabile». O la consapevolezza che in questa materia la questione relativa alla selezione e alla completezza delle fonti è di grande rilevanza per almeno tre ragioni: perché l'informazione non è solo un prodotto di consumo ma anche, soprattutto, un bene pubblico; perché nella fase attuale della modernità il potere di informare s'interseca saldamente, più che in ogni altro periodo, con il potere di formare; perché una società nella quale non ci fosse la possibilità di proporre e di disporre di visioni e punti di vista alternativi, non potrebbe essere a giusta ragione definita pluralista. Nei cieli dell'informazione e della comunicazione le cose sono insomma così tante che si corre davvero il rischio di cadere nella tautologia, cosicché più che soffermarci ancora sul «perché», proveremo a formulare qualche considerazione sul «come», intorno cioè alle scelte e alle modalità che hanno orientato questo lavoro. La cornice, i tre movimenti e le due parole chiave che seguono sono per l'appunto l'esito di tale tentativo.

**3.** La cornice è quella data dal titolo, *Comunicare vuol dire*, che tradisce l'intenzione di raccontare più cose, da più versanti e prospettive, senza perdere di vista le *trait d'union*, il filo rosso che connette le diverse parti del racconto. I tre movimenti si riferiscono alle interviste (di Cinzia Massa a Fulvio Fammoni e a George Siemens), alle storie (di Luca De Biase, Raffaele Fiengo, Piergiovanni Mometto, Nicoletta Rocchi e Rosario Strazzullo), al commento alla normativa europea e italiana in materia di sistemi radiotelevisivi (di Antonio Lieto), che permetteranno al lettore di familiarizzare con idee, esperienze, fatti e opinioni che in vario modo e per diverse ragioni rappresentano aspetti rilevanti della discussione intorno allo stato e al futuro dell'informazione, della comunicazione, della conoscenza. Le due parole chiave sono *cambiamento* e *partecipazione*. Che naturalmente non esauriscono la molteplicità di concetti, idee guida, sollecitazioni, notizie che il lettore incontrerà nel corso della lettura e che però di tale molteplicità rappresentano il possibile background, lo spazio nel quale ricercare una tavola di valori, di riferimenti, di interpretazioni condivise, qualcosa che assomigli a ciò che in altri contesti Rawls ha definito *overlapping consensus* (consenso per intersezione).

4. L'idea è in definitiva che nei nostri modi di comunicare, così come nei nostri modi di apprendere, la partecipazione è un aspetto costitutivo dei cambiamenti in atto. Non per immaginare un mondo, che non c'è, tutto reti e niente gerarchie. Ma per lavorare con pazienza, intelligenza, ogni giorno, per rendere questo nostro mondo almeno un po' meno ingiusto.

È un lavoro che richiede l'impegno, ancora una volta la partecipazione, di molti. Persone che sanno dare senso a ciò che fanno. Persone consapevoli, come suggerirebbe Calvino, della necessità di «non farsi mai troppe illusioni e non smettere di credere che ogni cosa che fai potrà servire».

Forse si può cominciare proprio così. Con l'idea che in questo controverso inizio di terzo millennio comunicare vuol dire partecipare. Partecipare vuol dire cambiare. Cambiare vuol dire rendere almeno un po' meno evanescenti e più reali le possibilità di accesso, le opportunità, delle donne e degli uomini di ogni età, di ogni ceto sociale, di ogni parte del mondo. Un mondo capace finalmente di essere normale.



## Questioni di *governance*. *Conversazione con Fulvio Fammoni*

*Cinzia Massa*

Con Fulvio Fammoni abbiamo affrontato alcuni dei temi relativi allo stato di salute del sistema informativo del nostro paese. Ne è venuto fuori un ritratto che, assieme ai tanti elementi di criticità, mette in evidenza alcune linee e strategie possibili per il futuro prossimo venturo. Assieme ai problemi non mancano, insomma, occasioni e opportunità. Per coglierle occorrerà l'impegno di molti. Quello della Cgil di certo è assicurato.

**Quaderni:** La questione informazione è centrale nel nostro sistema democratico, riguarda non solo il conflitto di interessi ma anche, soprattutto, importanti principi costituzionali come la libertà di informazione e il diritto al pluralismo informativo. A suo avviso, i caratteri dell'anomalia italiana sono tutti da individuare nelle «perversioni» del sistema politico o c'è anche un ritardo di carattere più generale, che investe la cultura, l'imprenditoria, la capacità di innovazione, la domanda oltre che l'offerta informativa?

**Fammoni:** Chi ha esercitato attività politiche e di governo ha evidenti responsabilità. Basta citare gli atti legislativi. Una sentenza della Corte Costituzionale del 1976 dichiarava l'incostituzionalità del monopolio privato via etere su scala nazionale. Una «capziosa» interpretazione di quella sentenza determinò negli anni ottanta l'occupazione privata dell'etere (un bene pubblico) e poi la sua legittimazione durante il Governo Craxi e la successiva legge Mammì del 1990, che definiva un limite antitrust di tre reti a livello nazionale che rispondeva alla necessità di legittimare istituzionalmente l'esistente. Neppure nella fase in cui ha governato il centro-sinistra, dal 1996 al 2001, si è riusciti a fare rispettare i pronunciamenti della Corte Costituzionale che

\* Fulvio Fammoni è segretario confederale della Cgil ed è responsabile dell'area Politiche del mercato del lavoro, dell'informazione e della comunicazione.

\*\* Cinzia Massa è formatrice e responsabile del Sistema Qualità Smile.

mettevano in mora i limiti antitrust della Mammì e della successiva legge Meccanico, cosicché, attraverso proroghe continuative, arriviamo addirittura al netto peggioramento previsto dalla legge Gasparri. Oggi, il disegno di legge Gentiloni tenta di intervenire, ma a quasi due anni dall'avvio della legislatura non è ancora calendarizzato per l'aula. Così, come non sono previsti i tempi del provvedimento sul conflitto di interessi.

Questo elenco del tutto sommario testimonia di responsabilità non tutte eguali, ma comunque evidenti e sicuramente non riproponibili. Non basta però riferirsi a questo evidente dato, occorre cogliere anche gli aspetti culturali e giuridici, costituiti ad esempio dalla voluta confusione tra attività privata e pubblica. La differenza fra servizio pubblico e pubblico servizio non è certo solo terminologica.

È evidente, inoltre, anche il ritardo generale sui temi della concorrenza editoriale e industriale nel progetto di comunicazione del paese da parte del sistema delle imprese. Si è credibili nel parlare quotidianamente di mercato senza affrontare il principale monopolio italiano rappresentato dall'informazione, bloccando così i processi di sviluppo infrastrutturale e di capacità produttiva di contenuti culturali, potenzialmente molto elevata nel nostro paese? La domanda è evidentemente retorica, così come è evidente che non si può perdere altro tempo e che i processi di riforma possono prevedere atti diversi, ma devono contestualmente affrontare il riordino del sistema televisivo, il futuro della Rai e il tema dell'editoria.

**Quaderni:** Crossmedialità, integrazione (di piattaforme e contenuti) e convergenza tecnologica sono alcune delle principali parole chiave nel futuro dei sistemi di informazione e di comunicazione. Che ruolo ritiene potrà giocare il nostro paese su questo terreno?

**Fammoni:** L'Italia, tra ritardi e contraddizioni, ma anche con alcune punte di eccellenza, si sta adeguando. Anche se troppo spesso i cambiamenti sono indotti dall'esterno. La banda larga ha accelerato il processo di convergenza tecnologica. I segni di questo cambiamento sono evidenti nei comportamenti, soprattutto dei giovani; nell'avvento dei nuovi linguaggi di comunicazione; nel moltiplicarsi di comunità di conversazione; nelle trasformazioni del lavoro, soprattutto nei servizi; nella disponibilità di informazioni che i media digitali consentono ampliando le possibilità di ricerca. Sul piano regolatorio, iniziative sono state prese dall'Authority di settore in materia di tariffe finali, accesso all'infrastruttura, operatori virtuali; sicuramente è sta-

to fatto in modo più convincente di quanto successo in altri campi della comunicazione. È in corso poi, da lungo tempo, un confronto europeo e nazionale sulla separazione funzionale della rete di accesso che deve trovare rapida conclusione.

Ma contestualmente devono essere affrontati problemi come le regole e gli investimenti laddove non arrivano i progetti privati; l'attivazione di una domanda di nuovi servizi (pubblica amministrazione, e-government, welfare); un modello di rete che non preveda differenziazioni di qualità e tariffe in funzione delle caratteristiche del cliente (consumer e business); difendere un diritto di libertà di accesso ricercando un equilibrio positivo con le esigenze di sicurezza; un equilibrio nel rapporto fra domanda e offerta esistente; ma soprattutto bilanciare l'alfabetizzazione, attivando un vero e proprio progetto paese che anche emblematicamente potrebbe prendere il nome di «non è mai troppo tardi».

**Quaderni:** Uno dei principali punti di riferimento delle leggi relative all'assetto del settore radiotelevisivo riguarda la disciplina antitrust. Con la legge Gasparri è stato introdotto il Sistema integrato delle comunicazioni (Sic) come sistema di base intorno al quale calcolare i tetti anticoncentrazionistici. L'ampiezza eccessiva di tale sistema, però, non ha fatto altro che aumentare la soglia antitrust legalmente consentita, aggravando il conflitto di interessi esistente. Il decreto presentato dal ministro Gentiloni prevede, invece, l'eliminazione del Sic e fissa come limite il tetto del 45 per cento dei ricavi pubblicitari conseguibili nel settore radiotelevisivo da un unico soggetto. Premesso che peggio del Sic era difficile fare, questo nuovo limite garantisce realmente la possibilità che nuovi soggetti editoriali possano accedere ai mercati dell'informazione?

**Fammoni:** Il problema dei tetti antitrust è la certezza dello sviluppo della concorrenza e del pluralismo con la possibilità di dimensione di impresa grande e la sua potenzialità di innovazione. Nel campo dell'informazione la questione è complicata dal fatto che convivono, trattandosi di una materia sensibile e incidente sulla libertà e il pluralismo, aspetti civili e politici con questioni economiche, di dimensione di impresa, di innovazione; il tutto entro una dimensione internazionale e non più solo locale. Per questo, come ci chiede con l'apertura di una procedura di infrazione anche l'Europa, vanno affrontati i limiti dei tetti pubblicitari cancellando il Sic e stabilendo i nuovi livelli di posizione dominante; ma anche l'affollamento orario degli spot; il

tema delle frequenze disponibili, un bene pubblico sul quale abbiamo assistito negli anni a un uso di compravendita impropria. Un secondo aspetto è costituito dalla necessità di fare rispettare queste regole.

Il ministro Gentiloni sta proponendo un approccio che tiene assieme i limiti da porre all'utilizzo della pubblicità, la questione delle frequenze, il riassetto degli indici di ascolti. Mi sembra un tentativo utile e da verificare, ma è significativo il livello di contrarietà che ancora una volta si è manifestato e che, a mio avviso, per essere superato deve vedere tornare protagonista anche la società civile e le sue organizzazioni.

**Quaderni:** Ancora, Gentiloni prevede lo slittamento dal 31 dicembre 2008 al 30 novembre 2012 dello *switch off* dall'analogico al digitale; esso prevede inoltre che, entro 15 mesi dal varo definitivo della legge, i soggetti titolari di più di due emittenti televisive che trasmettono in ambito nazionale su frequenze analogiche (Rai, Mediaset e Telecom Italia Media), debbano provvedere a trasferire una rete sul digitale. In questo modo le frequenze terrestri occupate indebitamente non saranno verosimilmente liberate fino a quella data. Non è davvero possibile trovare una soluzione più rapida e, finalmente, definitiva a questo tema, garantendo il diritto a essere informati in maniera pluralista?

**Fammoni:** Più che i tempi ritengo decisiva la certezza dell'attuazione del processo, e penso che la diffusione in atto della tecnologia digitale possa agevolare le scelte. Bisogna infatti ricordare che il d.d.l. Gentiloni ha evidenziato che se si anticipa il passaggio di una rete al digitale risulta possibile una riconsiderazione dei tetti di affollamento pubblicitario. A proposito di frequenze è giusto ricordare che a metà novembre, per la prima volta, si è giunti a un bando pubblico per aggiudicarle, certo ancora in numero limitato, ma con l'affermazione di un concetto importante.

Il tema del pluralismo, poi, non è risolvibile solo attraverso l'uso delle tecnologie. Sono utili più canali, ma è evidente come si pensi di estendere l'attuale situazione di monopolio anche al futuro digitale. Per garantire pluralismo e libertà nell'informazione occorre liberalizzare, garantire l'ingresso di nuovi editori, garantire a tutti il possibile accesso a risorse pubblicitarie, intervenire sulla troppa occupazione precaria che condiziona gli operatori dell'informazione. Ma non si possono non affrontare anche i temi dell'omologazione, dell'informazione di parte raccontata come verità dei fatti, delle censure, che ancora oggi interferiscono troppo con l'informazione italiana.

**Quaderni:** L'Autorità di garanzia non riesce *de facto* a tutelare il diritto dei cittadini a un'informazione realmente pluralista. Quali poteri essa dovrebbe avere per poter concretamente svolgere il proprio ruolo? Qual è il senso di un'Autorità che non riesce a garantire il principio del pluralismo informativo? Come dare soluzione (politica, normativa, organizzativa, di riassetto dei poteri) a tale questione?

**Fammoni:** Il problema dell'Authority deriva, anche se solo in parte, dal meccanismo delle nomine troppo legate alla politica per un'Autorità di garanzia. Ma non è giusto né esaustivo fermarsi a questa considerazione. Nelle telecomunicazioni i poteri sono stati esercitati e gli effetti si sono visti, non solo sulle tariffe. Nel settore televisivo e anche nell'editoria questo è avvenuto meno. Una volta accertati gli sforamenti le sanzioni non sono partite o non sono risultate incisive, basta ricordare il vecchio concetto di «sviluppo autonomo del sistema». Questo indubbiamente ha influito sul pluralismo informativo e sulle scelte industriali. Se insieme agli aspetti normativi permangono condizionamenti così forti sul versante politico, di interessi economici e di conflitto di interesse, la difficoltà è evidente.

La rivisitazione delle regole a livello europeo porterà progressivamente a una diminuzione dei poteri di intervento *ex ante* nei mercati rilevanti che passeranno a regime antitrust di tipo *ex post*. Una soluzione può provenire dal disegno di legge sulla riforma delle Authority, che però non a caso non procede a velocità spedita. Occorre far riprendere quota a questo progetto, riaprendo il dibattito e verificando le integrazioni necessarie da apportarvi per rafforzare le regole nel sistema dell'informazione a difesa del suo pluralismo.

**Quaderni:** Uno dei problemi più scottanti nell'ambito del settore radiotelevisivo riguarda, da sempre, la Rai e il suo rapporto con il potere politico. I provvedimenti normativi presi in questi ultimi anni da alcuni paesi europei (Spagna e Inghilterra ad esempio) in merito alla disciplina delle rispettive concessionarie pubbliche (Rtve e Bbc) sembra andare in una direzione precisa, che prevede l'allontanamento dalla *longa manus* del potere politico. Lo stesso d.d.l. Gentiloni prevede, sulla scia del modello inglese, la creazione di una Fondazione Rai. Ritiene che il nuovo assetto prefigurato da Gentiloni sarà finalmente in grado di superare le logiche di lottizzazione finora dominanti?

**Fammoni:** La presa della politica sulla Rai sarà difficile da disarcionare: basta guardare al dibattito sull'attuale cda e il conseguente stallo gestionale dell'azienda che così poco sembra interessare. Detto questo, la soluzione proposta dal disegno di legge Gentiloni prova a raccogliere l'esigenza di separare l'azienda dal governo e dai partiti che da più parti era stata sottolineata e proposta. Il tutto in linea con le migliori esperienze europee vecchie e nuove. Ma non a caso è il d.d.l. con più emendamenti, e il più arretrato nel percorso parlamentare. Il nuovo indirizzo proposto con la Fondazione, il nuovo cda ridotto e il nuovo vertice, le tre aziende principali individuate (Servizio pubblico, Commerciale, Infrastruttura), sono soluzioni tutte discutibili e non interferiscono eccessivamente con l'autonomia gestionale e l'unitarietà di azienda che deve essere salvaguardata.

Il futuro della Rai dipende in gran parte da una ripresa del concetto di servizio pubblico, dal rapporto con il digitale inteso non solo come televisione digitale terrestre, ma dal rapporto con i new media e, attraverso essi, della valorizzazione del grande patrimonio di produzione posseduto dall'azienda, oggi molto sottoutilizzato; dal ruolo della radio che rappresenta uno straordinario e insuperabile mezzo di comunicazione; dalla ripresa di una capacità ideativa e soprattutto produttiva; dalla valorizzazione professionale dei lavoratori e dalla valorizzazione di tutti coloro che vorranno mettersi a disposizione di un nuovo progetto.

## Comunico, voce del verbo apprendere.

### *Conversazione con George Siemens*

*Cinzia Massa*

George Siemens esplora i cambiamenti in atto nella produzione, organizzazione e gestione della conoscenza, e le conseguenze di tali cambiamenti a livello organizzativo. Il suo nome è legato in modo particolare al concetto di connettivismo, secondo il quale l'apprendimento (definito come azione di conoscenza) è un processo capace di attivare reti, di creare le connessioni sempre più indispensabili per imparare meglio. E di più.

**Quaderni:** Lei ha incardinato la sua teoria intorno all'idea che saper fare qualcosa significa sapere dove trovare le informazioni che servono per farla; che la cura delle connessioni, la capacità di essere presente con il proprio nodo nella rete della conoscenza è parte fondamentale del processo di apprendimento; che tutto ciò è riferibile all'ambito della socialità più che a quello dell'informazione. Ci può dire di più sull'utilità di quest'approccio? E come ha affrontato la questione relativa alla necessità che gli studenti sviluppino il loro ambiente di apprendimento in termini di conoscenza e non di sola informazione?

**Siemens:** Ci sono dati che confermano la rilevanza di quest'approccio (di «strutture a rete della conoscenza») a differenti livelli<sup>1</sup>. Esiste un corpus crescente di lavoro proveniente dalle neuroscienze che supporta l'idea che il nostro cervello racchiuda le informazioni in modo distribuito. Consideri, ad esempio, una palla rossa che rotola lungo un tavolo e che cade sul pavimento. L'idea è che tale processo, a livello conoscitivo, non sia situato in un unico neurone ma sia inserito nella nostra mente in maniera distribuita. La rete o, più precisamente, le connessioni dei diversi neuroni, è ciò che noi chiamiamo «una palla rossa che rotola sul tavolo e cade sul pavimento». Ciò

\* George Siemens è direttore associato del Learning Technologies Centre dell'Università di Manitoba (Canada).

<sup>1</sup> Vedi recenti post sul valore dei vari livelli di conoscenza reticolare su [http://connectivism.ca/blog/2007/11/only\\_connect.html](http://connectivism.ca/blog/2007/11/only_connect.html)

che voglio dire, insomma, è che la conoscenza risiede nelle connessioni formate nelle reti. I nodi nuovi che vengono aggiunti rimodellano la forma dei nodi esistenti. Bechtel e Abrahamsen sostengono, come molti altri nel campo dell'intelligenza artificiale e della *computer science*, l'idea del connessionismo. I modelli connessionisti enfatizzano il fatto che le attività e i fenomeni mentali possono essere meglio descritti come attributi emergenti delle reti neurali.

Il nostro lavoro muove anche dal campo della mappatura dei concetti. Novak ha indagato il ruolo svolto dalle mappe concettuali nell'attività di rappresentazione e organizzazione delle informazioni. Ausubel ha esplorato la teoria degli schemi come elemento fondante delle attività cognitive e di apprendimento. Tali lavori, benché differenti, hanno sottolineato il valore delle connessioni e la loro correlazione sia con il tema della «rappresentazione della conoscenza», per usare la terminologia di Novak, anche se personalmente credo che una mappa di concetti sia riferibile all'informazione e non alla conoscenza, sia con quello dei modelli di apprendimento.

Ma ho trovato anche evidenze empiriche alla teoria del connettivismo: i blog, i *wiki*, i *podcast*, You Tube, Facebook, My Space e una miriade di altri *social tools* consentono alle persone l'opportunità, senza precedenti, di diventare ciò che Dutton ha definito «il quinto stato»<sup>2</sup>. Esso è una nuova forma di controlli e bilanciamenti per la validità dell'informazione e la sua accuratezza, che aumenta rispetto al controllo delle sole strutture tradizionali preesistenti (esperti e media istituzionali). Il lavoro di più persone on line ha creato Wikipedia, siti e community come Digg.com e molto altro. Le azioni di molti possono fungere da vero e proprio arbitro per la definizione di idee e concetti importanti.

Cosa è richiesto a questo modello per funzionare? L'accesso all'informazione e gli strumenti per la comunicazione. L'attuale pressione sui temi del copyright riguarda il tema dell'accesso. Il copyright, così come è attualmente concepito, è antagonista ai principi dei flussi reticolari che definiscono gran parte delle attività on line. Gli accademici che insistono solo sulle pubblicazioni tradizionali perdono la grande occasione di essere trovati da coloro che reperiscono le informazioni usando Google o altri motori di ricerca. Molti studenti oggi vanno sui motori di ricerca prima di andare nelle bi-

<sup>2</sup> Vedi <http://people.oii.ox.ac.uk/dutton/wp-content/uploads/2007/10/5th-estate-lecture-text.pdf>

biblioteche. Gli educatori che desiderano lasciare una loro impronta hanno bisogno di esistere negli stessi spazi in cui si muovono i «cercatori». Cioè, nel caso specifico, nel web.

Il punto finale relativo a informazione e conoscenza è di vitale importanza. Il solo accesso non è equiparabile alla conoscenza. Questa nasce attraverso il nostro attivo coinvolgimento con l'informazione. Noi abbiamo bisogno di pensare, riflettere, rivedere e così via. Questa è un'area che richiede attenzione e che è stata largamente trascurata. Le discussioni sulla letteratura digitale stanno facendo progressi in merito, enfatizzando i tipi di abilità richiesti dai *learners* per essere funzionali in un mondo in rapida trasformazione. Ma le connessioni nascoste hanno bisogno di tempo per formarsi. Per capire in pieno la sostanza di un'idea importante serve il dibattito, il coinvolgimento attivo, il tempo per la riflessione. I nuovi nodi diventano importanti per la nostra complessiva conoscenza reticolare solo quando diventano importanti in relazione agli altri nodi della rete.

**Quaderni:** La sua idea di conoscenza valorizza gli ambienti informali, la continuità dei processi di apprendimento, la capacità di selezione delle informazioni, la personalizzazione dei percorsi formativi formali, la propensione all'adattamento, lo sviluppo delle relazioni, la pratica della condivisione, l'utilizzo della rete e tutto questo mette di fatto in discussione molte delle competenze e dei poteri che da sempre caratterizzano il mestiere di docente. Che si può fare per superare resistenze, impedimenti, sottovalutazioni? Come attivare energie e risorse funzionali alla nuova fase?

**Siemens:** Va detto, anzitutto, che il contesto è un fattore critico molto importante. Ciò che funziona in una situazione può non funzionare in un'altra. Alcuni settori (ad esempio medicina, tecnologia, ingegneria) si sviluppano più rapidamente di altri (letteratura, educazione, psicologia). Il modello classico di insegnamento mostra maggiore forza nelle situazioni in cui le informazioni non si sviluppano in modo rapido. In tale modello i contenuti si sviluppano lentamente e gli educatori hanno il tempo di diventare esperti basandosi su quanto essi conoscono di quella materia. Lo stesso modello mostra molte crepe quando la crescita dell'informazione è rapida. In questo caso chi insegna non può più basarsi solo su ciò che sa, ma ha bisogno di legarsi a un network per filtrare l'abbondanza informativa e curare il processo di creazione di senso. In ogni caso essere un buon insegnante è importante anche nella visione connettivista della conoscenza. Il suo ruolo pas-

sa dall'essere solo un esperto all'essere una guida per aiutare gli studenti a formare network e connessioni tra molte fonti differenti. Fisher ha chiamato tale modello «insegnante come amministratore di rete». Il ruolo dell'educatore in tale concettualizzazione si focalizza sull'aiutare i *learners* a sviluppare reti effettive. La qualità del network e l'abilità degli studenti a interagire con i vari elementi della rete (risorse informative, persone) è ciò che riguarda il ruolo dell'educatore.

A proposito di esempi su come superare le resistenze, io guardo a due modelli di cambiamento: il «cambio di paradigma» di Kuhn (in cui le anomalie emergenti dalle scienze danno adito a salti concettuali completi) e il concetto di Dysons di una «rivoluzione basata su *tools*» (in cui nuovi strumenti permettono, gradualmente, progressi successivi in un campo). Le rivoluzioni *tool based* sono di gran lunga le più comuni. I cambiamenti di paradigma, invece, sono molto più rari. Gli educatori sono interessati al tema di come «ridurre» l'insegnamento (quello classico) nelle aule sin dai tempi di Spencer e Dewey. Il testimone è stato preso in consegna da Piaget, Papert e, recentemente, da molti altri. Ma il messaggio è sempre lo stesso: dare agli studenti la libertà di imparare in base ai loro interessi e in base al coinvolgimento attivo. Questo è un passaggio concettuale che non si è ancora pienamente compiuto, nonostante le migliaia di libri, articoli e conferenze riguardanti tale argomento. Però, nel corso degli ultimi 6-7 anni, strumenti come blog e *wiki* hanno significativamente alterato la relazione tra docente e discente in molte scuole. Sono sempre più numerosi gli esempi di scuole dove educatori innovativi stanno sperimentando i *social tools*, permettendo agli studenti di essere attivamente coinvolti nella creazione ed esplorazione di nuovi campi della conoscenza.

**Quaderni:** La nostra esperienza ci dice (dato peraltro confermato nell'ambito dell'Unione Europea), che le barriere all'accesso dei discenti, le loro difficoltà a utilizzare appieno le potenzialità e gli strumenti delle nuove tecnologie della comunicazione, in particolar modo quando si tratta di studenti lavoratori, rallentano di molto l'affermazione di nuovi modelli di apprendimento. Che fare per superare questa difficoltà, sapendo che nella vita di tutti i giorni i modelli fondati sulla gerarchia sono ancora prevalenti rispetto a quelli fondati sulla collaborazione?

**Siemens:** Questa è un'altra questione centrale. La gerarchia non è sempre qualcosa di negativo. Infatti la gerarchia è un tipo di rete. Ci sono situazioni

in cui le gerarchie sono utili: molti corsi di base o introduttivi all'università (chimica, biologia, matematica) richiedono agli studenti di familiarizzare con alcuni tipi di informazioni gerarchiche e funzionano meglio se basati su principi gerarchici. I modelli gerarchici, però, perdono velocemente il loro valore una volta che i *learners* hanno sviluppato una comprensione di base. Come molti altri<sup>3</sup>, io vedo gli studenti che verranno come i più grandi catalizzatori per il cambiamento.

Mentre la formazione tradizionale è stata lenta nella reazione ai vari trend, il livello di dialogo degli innovativi modelli di insegnamento è sempre più tenuto in considerazione nei giornali, nelle riviste specializzate e nelle conferenze. L'uso di nuove tecnologie e l'acuita conoscenza delle loro molteplici funzionalità nel campo dell'educazione tradizionale stanno iniziando ad avere un impatto reale. Nella mia università abbiamo numerose facoltà che stanno sperimentando l'utilizzo di blog, *wiki*, *second life* e altro. Il primo passo da fare riguarda i nuovi metodi con cui indirizzare le pressioni del cambiamento<sup>4</sup>. Una volta fatto ciò è necessario iniziare a creare nuovi spazi e nuove strutture. Non siamo ancora arrivati a questo punto, ma ci stiamo arrivando.

**Quaderni:** In un mondo nel quale più della metà della popolazione mondiale non ha accesso a internet, l'approccio connettivista come può contribuire a ridurre il *digital divide*?

**Siemens:** Vorrei sottolineare come il connettivismo non sia esclusivamente legato alla tecnologia. Noi siamo sempre stati networker e «connettori». Oggi, però, c'è stato un mix di avanzamento tecnologico, crescita dell'informazione e aumento della capacità degli individui di avere un maggiore accesso e controllo personale dell'informazione. La differenza sta nel fatto che ciò che è sempre stato fondamentale per la nostra interazione con gli altri oggi è reso in forma più esplicita.

Differenti periodi informativi necessitano, infatti, di risposte differenti. Ad esempio, il tentativo di Diderot di «raccolgere la conoscenza disseminata lungo il globo» era appropriato per la sua era, in cui la conoscenza veniva sviluppata a un passo molto meno veloce rispetto a quanto accade oggi. Era

<sup>3</sup> Vedi, a questo proposito, Oblinger D.G., Oblinger J.L. (2005), *Educating the Net Generation*, Boulder, Educause.

<sup>4</sup> Vedi lo schema di Siemens per *Knowing Knowledge* in [www.knowingknowledge.com](http://www.knowingknowledge.com)

concepibile per una persona raccogliere tutto ciò che era stato fatto in un set di libri. Ma anche Diderot era collegato con altri che lo aiutavano per la realizzazione della sua *Enciclopedia*. E quella era una rete naturale. La forma del flusso informativo, della creazione e dello scambio di informazioni hanno la forma di quello che definiamo connettivismo.

La complessità crescente del mondo attuale rende le connessioni e le reti ancora più prominenti. Ma la struttura stessa non è nuova. La prima fase di internet ha riguardato e coinvolto istituzioni di ricerca e computer *mainframe*. La seconda fase ha coinvolto l'accesso al desktop, nel caso dei paesi sviluppati c'era la possibilità di acquistare computer e collegarsi a internet. L'attuale fase del web sembra essere orientata verso i dispositivi mobili. Attualmente esistono 3,3 miliardi di account per piattaforme mobili<sup>5</sup>. L'effetto reticolare di filtraggio, validazione, creazione e condivisione dell'informazione, per molti, negli sviluppi futuri, passerà attraverso dispositivi mobili. Ma, indipendentemente dai dispositivi – mobili, desktop, *mainframe* – l'affidarsi alla velocità e all'accesso contestuale all'informazione e alle persone rimane un tratto comune.

L'iniziativa della One Laptop Per Child<sup>6</sup> contiene alcune promesse inerenti al problema del *digital divide*. Tuttavia, in ultima analisi, le tematiche del *digital divide* necessitano dell'intervento dei governi e di politiche mirate. Il relativo basso costo per la costruzione di accessi *wireless* rende tale compito meno oneroso. Ad esempio, un nuovo territorio del Canada – Nunavut – è situato, per gran parte, sulle montagne. Ciò significa, semplicemente, che il «filo» non può essere sepolto. Un innovativo Consiglio desideroso di fornire internet alla popolazione sparsa del nord ha delegato al satellite l'accesso alla rete. Un obiettivo chiaro richiede creatività e una costante attenzione per raggiungerlo. Purtroppo non sembriamo avere voci sufficienti per risolvere il problema del cosiddetto *digital divide*.

Fin qui l'intervista. Che ci ha suggerito perché conoscere «dove» e «chi» è più importante di conoscere «cosa» e «come». Perché l'acquisizione di conoscenza comporta una selezione delle informazioni in termini di priorità e valori, si basa sulla capacità di saper distinguere le informazioni utili da quelle

<sup>5</sup> Vedi, a questo proposito, [www.networkworld.com/community/node/22410](http://www.networkworld.com/community/node/22410)

<sup>6</sup> La One Laptop Per Child è un'organizzazione no-profit ideata al Massachusetts Institute of Technology (Mit) da Nicholas Negroponte.

superflue. Perché nell'economia della conoscenza il flusso di informazioni rappresenta una chiave decisiva per comprendere, gestire, governare, dirigere le organizzazioni. Perché l'apprendimento non può che essere un processo continuo.

Cosa aggiungere ancora? Che nonostante in Italia esistano molte condizioni, in termini di intelligenza, creatività, spirito di iniziativa, capacità di innovazione, particolarmente favorevoli allo sviluppo di ambienti di apprendimento con queste caratteristiche, lo stato attuale dell'arte rischia di far apparire tutto questo come una sorta di isola che non c'è. Basta guardare alla condizione dei cosiddetti «atenei telematici», così come sono andati caratterizzandosi sulla base della legge 509 del 1999<sup>7</sup>. O alla estrema frammentazione delle diverse iniziative in atto in un numero sempre più significativo di università italiane. Eppure, nonostante le tante difficoltà, scegliere di non giocare sarebbe un clamoroso errore. Occorrerà tanto lavoro. Per realizzare quello che oggi rappresenta più un salto di paradigma che una rivoluzione basata su *tools*. È un salto difficile. Ma per fortuna difficile non vuol dire impossibile.

<sup>7</sup> Legge 3 novembre 1999, n. 509, «Regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli Atenei».



# Lo sviluppo, l'informazione, l'innovazione

*Luca De Biase*

## 1. Il passaggio epocale

La sofferenza di tanta parte della popolazione italiana è un fatto. Il declino è solo un'interpretazione. Non tanto pessimistica, quanto sbagliata. Un'interpretazione secondo la quale per un lungo periodo non c'è da aspettarsi un progresso, ma un peggioramento delle condizioni di vita e delle possibilità di sviluppo umano, civile ed economico per la popolazione italiana. L'interpretazione è sbagliata perché tiene conto troppo di quello che si sta perdendo e per niente di quello che si sta, forse troppo faticosamente, costruendo.

Eppure conosciamo il genere di periodo storico nel quale ci troviamo a vivere. Il passaggio dell'economia italiana dall'agricoltura all'industria ha generato profondissime e drammatiche trasformazioni. Ma è stato vissuto in modo diverso. C'era una narrazione sintetica che consentiva di interpretare il cambiamento e di vedere in esso qualcosa di promettente per il futuro. Gli organi di informazione si sviluppavano all'unisono con l'industrializzazione e sembravano fatti per aiutare a comprenderne le ragioni.

Oggi, mentre i media tipici dell'epoca industriale appaiono in crisi, c'è bisogno di un'informazione capace di raccontare le ragioni del passaggio alla cosiddetta epoca della conoscenza. I cui parametri fondamentali non sono nella produzione di massa e nella fabbrica, ma nella qualità della vita, nella cultura, nella ricerca. Lo sviluppo – oggi più che mai – è fatto di innovazione. E gli eroi sono gli innovatori. Ma in mancanza di una narrazione di questo passaggio storico, gli innovatori si sentono soli a com-

\* Luca De Biase è giornalista e docente di Giornalismo e nuovi media nella Libera università di lingue e comunicazione Iulm di Milano.

Alcune parti di questo testo sono state inviate all'Università di Padova per una prossima pubblicazione sulle forme della comunicazione nell'epoca della globalizzazione.

battere contro mille difficoltà pratiche e concettuali. Mentre i conservatori continuano a denunciare la crisi del vecchio paradigma.

Non è facile rispondere a questa esigenza. Perché resta enorme la distanza tra le speranze e i risultati degli innovatori e le sofferenze di coloro che subiscono la perdita di sicurezze che il vecchio modello garantiva. Fare dell'ottimismo ingenuo e propagandistico non avrebbe senso, come peraltro ha poco senso non tener conto delle opportunità che si aprono con la nuova epoca. La ricerca della soluzione è, come ogni ricerca, un'attività priva di risultati certi. E non può che appoggiarsi sul metodo dell'umile, consapevole, artigianale sperimentazione. Nella speranza che da una grande esplorazione delle possibilità emerga un percorso praticabile per costruire un'informazione utile e convincente.

Una delle sperimentazioni che si sono avviate nel corso degli ultimi due anni è *Nova24*, l'inserito settimanale del *Sole 24 Ore* dedicato a ricerca, innovazione e creatività.

## 2. La nascita di *Nova24*

Dopo anni di autoflagellazione concentrata sulla nozione di «declino», l'Italia del 2005 viveva un periodo di ripresa intellettuale e pratica. La parola «innovazione» prendeva possesso del dibattito, sulla scorta anche dei messaggi che una parte illuminata della Confindustria – come del resto una parte illuminata del sindacato – non cessava di lanciare. E questo non poteva non avere conseguenze anche sul clima culturale nel quale si svolgeva l'attività della casa editrice del *Sole 24 Ore*. Tra le molte iniziative avviate, nel 2005 è partita anche la riprogettazione dell'inserito del giovedì, storicamente dedicato al mondo digitale.

Il problema giornalistico era quello di rilanciare l'attenzione del pubblico intorno all'inserito. Il direttore Ferruccio de Bortoli vedeva chiaramente la necessità di un ripensamento profondo: l'identità tra digitalizzazione e innovazione, che pure aveva tenuto banco per molti anni, aveva fatto il suo tempo. Non si poteva più considerare l'avanzata dell'elettronica nella vita economica e sociale come un fenomeno di per sé tale da garantire l'innovazione. Non solo a causa delle disillusioni cocenti collegate allo scoppio della bolla internet del 1998-2000 e del rallentamento degli investimenti delle aziende che ne era seguito. In realtà, si era compreso che l'idea di inno-

vazione, nel contesto della globalizzazione e della riorganizzazione dei grandi settori industriali, richiedeva una concettualizzazione molto più ampia. Non si poteva più pensare che fosse la tecnologia a guidare l'innovazione: a generarla era invece un complesso insieme di dinamiche culturali, economiche, sociali, ecologiche, scientifiche, mediatiche e, anche, tecnologiche. Per dar conto in modo corretto di quelle dinamiche occorreva ripensare profondamente anche l'inserito dedicato all'informatica. E ricentrarlo sull'innovazione a 360 gradi.

Occorreva interpretare il sistema e i protagonisti dell'innovazione, pensare a una scansione di argomenti coerente, trovare la voce e la qualità giornalistica necessarie. E occorreva avviare un processo evolutivo, aperto alla sperimentazione, anche nel contesto professionalmente prudente e culturalmente specializzato del *Sole 24 Ore*, un giornale cresciuto molto nei quindici anni precedenti sulla base di una straordinaria dedizione al servizio per il pubblico. I temi da affrontare partivano dalla ricerca scientifica, fonte primaria delle idee nuove che l'imprenditorialità innovativa poteva valorizzare. Passavano, certo, per la tecnologia digitale, ma si allargavano alle frontiere dell'energia rinnovabile, della nanotecnologia, della biotecnologia, della genetica, della robotica. Approfondivano la dinamica del sistema dei media. E arrivavano all'interpretazione creativa che di tutte queste opportunità veniva operata dagli imprenditori, dagli artisti, dagli stessi numerosi protagonisti dell'emergente pubblico attivo dei blog e dei social network.

La realtà da raccontare era dunque estremamente complessa. Occorreva scegliere quale fosse il terreno giornalistico sul quale misurarsi. Si sono così definite tre dimensioni: le persone, le comunità, le piattaforme territoriali. Escluso dal mirino il dibattito tra i politici, è emersa la necessità fondamentale di dare voce agli innovatori, ovunque si trovassero. Le loro storie, biografie, visioni, dovevano diventare la linea narrativa principale per poter dare senso alle tecnologie che proponevano e alle applicazioni che offrivano al sistema economico. C'era poi la dimensione delle comunità: le filiere innovative, i network sociali online, le innovazioni nelle piattaforme abilitanti per le relazioni economiche, informative, collaborative. E infine c'era la dimensione territoriale: i temi della geografia, della città, della campagna, dell'ambiente, interpretati come contesti progettuali necessari allo sviluppo basato sull'innovazione. Sicché i settori si sono allargati: dall'elettronica ai media digitali, dalla ricerca scientifica all'energia, dall'università al design, dal sistema dei brevetti alla fioritura delle *start up*.

La stessa scansione degli argomenti del giornale doveva sottolineare tutto questo. La storia di copertina, pensata per svilupparsi sempre nel paginone centrale, consentiva di raccontare giornalisticamente un argomento aggregando molti punti di vista. Le due pagine di notizie della settimana, seguite dalle inchieste, dovevano dar conto dell'attualità, senza vincoli settoriali particolari. Proprio per poter lasciare il racconto giornalistico libero di sconfinare dai limiti abituali dei diversi settori. Le due pagine di idee servivano a dar voce ai visionari e agli scienziati più originali. Dopo il paginone, invece, si succedevano pagine più orientate al servizio: energia e ambiente, medicina e benessere, tecnologie per il business e per i consumatori, notizie dal mondo dell'arte e della creatività, informazioni sull'evoluzione delle comunità online. Infine erano necessari un linguaggio grafico e una titolazione capaci di testimoniare immediatamente il fatto che il giornale condivideva con il suo pubblico uno stesso spirito: il bisogno urgente di innovare. Quindi ci volevano forme più aperte, immagini inattese, parole sintetiche e fortemente interpretative, talvolta persino ironiche e sbarazzine.

Il progetto era chiaro nella mente di chi lo doveva realizzare. Ma la sua applicazione non poteva essere semplice. L'entusiasmo di tutti, a partire dal direttore fino ai redattori e ai collaboratori, era l'unico vero motivo per scommettere su una sorta di riuscita.

Il percorso è stato scandito dalla successione delle storie di copertina. Un'evoluzione condotta per tentativi, argomenti lanciati e perduti, temi scoperti e mai più abbandonati. Dalla ricerca dei giovani scienziati e delle loro idee di business («Carpe ideam») all'analisi dell'evoluzione delle lingue e dei linguaggi («La fine di babele»); dalla riscoperta dopo anni di sottovalutazione della dimensione territoriale («La rivincita della geografia») all'approfondimento sull'evoluzione dei nuovi media digitali («Video invaders»).

Non era l'abbandono dell'informatica. Le aziende principali erano seguite con attenzione e un pizzico di distacco, come succedeva alla Microsoft di Bill Gates, finita a confrontarsi con le innovazioni provenienti dal settore dei videogiochi in un paginone intitolato «Il Bill, il brutto e il cattivo». E sebbene le novità nei comparti della sicurezza informatica o del *digital rights management* non sfuggissero al racconto giornalistico di *Nova*, erano più spesso raccontate attraverso le storie degli inventori di soluzioni innovative piuttosto che approfondendo le funzionalità tecniche dei nuovi prodotti. In realtà, il mondo digitale era trattato cercando un linguaggio adatto a farne apprez-

zare il valore culturale. E questo poteva piacere ai profani che si rendevano conto dell'importanza di questo filone tecnologico, senza dispiacere ai tecnici. Anche perché si trovavano in compagnia di personaggi della cultura e dello spettacolo che condividevano le loro interpretazioni delle opportunità offerte dalla tecnologia.

Intanto, alla produzione di *Nòva* cominciavano a partecipare non soltanto i giornalisti ma anche gli innovatori in prima persona. E tra questi erano compresi i blogger. Una comunità che il giornalismo tradizionale ancora ascoltava poco ma che aveva molto da dire. Il giornale, insomma, tentava di aprirsi. E lo dimostrava: a pochi mesi dalla sua nascita, lanciava il programma OpenNòva, una proposta dedicata ai giovani tra i 16 e i 26 anni, ai quali veniva offerto un vero e proprio percorso formativo per provarsi nel giornalismo e arrivare a produrre articoli che venivano poi regolarmente pubblicati e remunerati. La redazione di *Nòva*, insomma, sotto la guida di un direttore che ci credeva e di un (allora) vicecaporedattore appena arrivato al *Sole 24 Ore*, con la consulenza editoriale di un inviato di grande esperienza e passione estetica, con la professionalità creativa di un'eccellente direzione artistica, era proiettata nella sperimentazione e nell'esplorazione di territori giornalistici nuovi e rischiosi. Conquistando ogni settimana la benevola attenzione di qualche lettore in più. Senza però trovare un posizionamento comprensibile per il difficile mercato pubblicitario. Proprio tenendo duro di fronte a questa precisa difficoltà, l'editore dimostrava di aver deciso di credere in un'avventura che aveva chiaramente un valore più intangibile che monetario.

### 3. Il contesto: la rete e il caos creativo

La chiave del problema del lancio di *Nòva* è stata dunque risolta con una scelta fondamentale: cercare i lettori, l'obiettivo in assoluto più difficile nel contesto editoriale che si andava definendo. Internet era già diventata una fonte di informazione ricca e affidabile per le necessità tecniche dei professionisti dell'innovazione digitale e non solo. Non c'era più bisogno di leggere un inserto settimanale del *Sole 24 Ore* per conoscere le ultime offerte dei produttori di informatica o le più recenti scoperte dei ricercatori. Si poteva andare direttamente alle fonti online. Ma internet non era solo un medium in concorrenza con la carta stampata. Era molto di più. Era la sintesi

di una vera e propria mutazione culturale della relazione tra le organizzazioni dell'informazione professionale e il pubblico.

La caratteristica principale dei nuovi media digitali è ovviamente la loro struttura a rete che, come ha dimostrato il sociologo Manuel Castells, definisce una dimensione delle relazioni sociali in qualche misura alternativa a quella gerarchica tradizionale. Dopo una dozzina d'anni di esperienza internetiana, possiamo dire che questa dimensione alternativa non si pone – e non si può porre – come sostitutiva della struttura gerarchica: ma certamente offre un'integrazione significativa alle modalità tradizionali dell'informazione. Invece che fondarsi interamente sulla trasmissione dell'opera di elaborazione di un ristretto gruppo di professionisti dell'informazione a un grande pubblico più o meno indifferenziato, la nuova informazione abilitata dalla rete consente l'emergere di un pubblico attivo, capace di partecipare alla generazione di notizie, alla critica della loro interpretazione, alla trasmissione dei messaggi principali. Il passaparola tra le persone, con il supporto tecnologico della rete, si configura come una vera e propria nuova dimensione mediatica, non controllabile da parte della comunicazione professionale con gli stessi metodi che in passato si adottavano per influire sui media gerarchici.

Le persone che partecipano alla dimensione del pubblico attivo sono definite nei loro comportamenti da due aspirazioni fondamentali: esprimersi e connettersi. Su questa base producono informazioni, opinioni e servizi. Nella dimensione del pubblico attivo, l'attenzione, la fiducia, i beni relazionali, non sono più risorse così scarse come nel mondo dei media di massa, proprio perché le persone sono direttamente coinvolte nel processo mediatico.

Costruire un giornale nuovo in questo contesto non è ovvio. Occorre informare e nello stesso tempo farsi accettare dal pubblico attivo come parte non invadente e non élitaria della sua grande conversazione. Occorre trovare il modo e la voce giusta per entrare in sintonia con il pubblico. Occorre definire la propria funzione in modo da potersi mettere al servizio del pubblico.

La rete, in effetti, è un sistema di interrelazioni che ha molto più valore nell'insieme di quanto non ne abbia la somma delle parti. La stessa Google, con il suo mezzo miliardo di utenti, non avrebbe alcun peso economico se non ci fossero milioni di siti poco visitati che il motore di ricerca consente di trovare; d'altra parte, quei siti sarebbero certamente ancor meno visitati se non ci fosse Google che li segnala. Per questo, in rete, si sviluppa una sor-

ta di economia della simbiosi, nella quale il valore di ogni componente dipende dal valore delle altre.

Per il giornalismo, tutto questo, ha conseguenze fondamentali. Le persone – che scrivono e che leggono – sono coinvolte in un modo totalmente inedito. Le fonti di informazione abbondano. La credibilità dei professionisti è sottoposta a test continui. La voce del pubblico parla chiaro e forte. E la funzione dei giornali tradizionali deve cercare una sua legittimazione. Non difendendo il suo ruolo tradizionale: ma partendo dall'esperienza per svilupparla in modo nuovo.

Immerso in un flusso di informazioni gigantesco e inarrestabile, il pubblico trova ancora nel giornalismo professionale alcune funzioni comode e utili. Ma per mantenersi in gioco, il giornalismo deve cessare di pensarsi tautologicamente come un sinonimo dell'informazione. E deve concentrarsi sulla definizione delle funzioni che può svolgere al servizio del pubblico. Quindi, almeno nel caso del giornalismo dell'innovazione, si devono risolvere tre nodi: la qualità di coloro che scrivono, la funzione della testata che ne sintetizza gli intenti e gli orientamenti culturali, la piattaforma di interrelazione con il pubblico che definisce le modalità con le quali il giornale offre il suo servizio.

#### 4. Il senso di *Nova*: sperimentare interpretazioni

Conquistata una certa attenzione, soprattutto grazie al gioco della sorpresa, *Nova* ha raggiunto una tappa importante a circa sei mesi dal lancio. Era un periodo di celebrazioni leonardesche. E proprio in tale circostanza la redazione ha visto l'opportunità di definire un ruolo preciso per la testata.

Si poteva infatti dire che in Leonardo si trovava la sintesi di tutto quanto si era andato scoprendo nei primi mesi di lavoro. Leonardo era scienziato, tecnologo e artista. E dunque incarnava tutte le biografie degli innovatori ai quali *Nova* ispirava la sua ricerca. L'esempio di Leonardo sulla copertina di quella settimana era la sostanza di un titolo che era destinato a restare in mente: *Rinascimento 2.0*. Una speranza, ma soprattutto un'interpretazione storicamente avvertita della cronaca. Perché serviva a dichiarare che le culture umanistica e scientifica, lungi dall'ignorarsi, cominciavano ad alimentarsi a vicenda. Come nel Rinascimento. Ma in questa nuova versione, il *Rinascimento 2.0* appunto, non si faceva soltanto appello all'ecllettismo

dei singoli: il contesto digitale sembrava consentire la collaborazione degli specialisti, la condivisione delle esperienze, per la creazione di progetti capaci di innovazione e dotati di senso. Non a caso da quel giorno la testata si è presentata con le tre parole che ancora oggi la definiscono: ricerca, innovazione, creatività.

A questo si aggiungeva un elemento che era stato fino a quel momento lasciato sullo sfondo: se aveva inventato la prima versione, l'Italia poteva essere un paese interessante anche per il Rinascimento 2.0. C'era bisogno di dirlo: la forza inespressa dell'Italia, incarnata da migliaia di innovatori, coperta dalle polemiche di ogni giorno, dallo scetticismo imperante, dalla cappa di pessimismo che sembra impedire ogni grande riuscita, potrebbe venire fuori. Ce n'è bisogno.

Il ruolo interpretativo della testata era a quel punto esplicitato. Ma da dove nasceva la credibilità dell'interpretazione? La si sarebbe potuta mantenere nel tempo? Uscita dall'infanzia, *Nova* si avviava all'adolescenza. E serviva una disciplina. Che è stata trovata, appunto, nell'umile metodo della sperimentazione. Era necessario «provare e riprovare», formulare ipotesi, ammettere i fallimenti, tentare nuove strade. Con tutti i rischi del caso.

## 5. Il giornalismo dell'innovazione

Che cosa distingue il giornalismo dell'innovazione dal giornalismo tout court? La materia, si dirà. Ma questa materia ha delle implicazioni metodologiche molto importanti. Perché nel mondo della rete, se c'è qualcosa che distingue il lavoro giornalistico non è certo la tessera professionale o l'appartenenza a un giornale. È piuttosto la dedizione all'informazione con un preciso metodo caratterizzato da:

1. Servizio al pubblico (l'informazione è orientata all'interesse del pubblico, mentre la comunicazione è orientata all'interesse delle fonti).
2. Prassi metodologica organizzata intorno all'ascolto critico delle fonti e alla verifica dei fatti.
3. Ricerca sulla struttura del linguaggio per migliorare costantemente la fruibilità dell'informazione in funzione dell'evoluzione dei media.

Nel caso del giornalismo dell'innovazione, il metodo giornalistico subisce necessariamente un'evoluzione. Perché in questo caso la verifica serve a chiarire quanto siano attendibili i fatti raccontati, ma non basta a stabilire che ap-

partengano al dominio dell'innovazione. La verifica che un fatto sia effettivamente un'innovazione non può che essere spostata nel futuro. Dunque, mentre è verificabile un fatto non è verificabile che quel fatto sia un'innovazione se non aspettando di vederne le conseguenze. Un'innovazione infatti non è solo una cosa nuova: è una cosa nuova che deve rispondere in modo nuovo a un problema specifico. Ma se non funziona per qualche motivo non è un'innovazione ma un fiasco.

Il giornalismo dell'innovazione deve dunque sviluppare un metodo specifico per decidere se un fatto vada annoverato nel campo dell'innovazione. Deve in sostanza prevederne le conseguenze. Ci sono metodi buoni e meno buoni:

1. Si sceglie di stare con i *frame* dominanti: un fatto è innovazione se viene considerato tale dalla maggioranza degli osservatori e dagli altri media.

Questo metodo presenta gravi difetti. Determina delle mode interpretative che portano a distorsioni gravi, come nel caso della bolla speculativa del 1998-2000.

2. Ci si limita a selezionare i fatti più importanti tra quelli che la comunicazione indica come innovativi. Il lavoro è orientato alla selezione e alla scelta delle fonti più importanti o credibili.

Questo metodo offre alle organizzazioni più importanti un potere imenso. Per esempio fa sì che un fatto comunicato dal Mit o dalla Microsoft o da *Science* appaia più importante per il giornalismo dell'innovazione rispetto a un fatto comunicato da un'università meno nota, un'azienda meno potente, una rivista meno importante. Le conseguenze possono essere altrettanto gravi. Perché si giudica l'innovazione sulla base del successo delle fonti che hanno conquistato la loro autorevolezza in passato, perdendo di vista molti possibili punti di vista imprevisti.

3. Chi fa giornalismo dell'innovazione ha una sua struttura di ricerca, sviluppo e innovazione. In questo modo prova le novità che si presentano all'attenzione e riesce a distinguere attraverso la partecipazione all'ecosistema dell'innovazione i fatti più rilevanti da quelli meno rilevanti, indipendentemente dalla fonte e dalla moda. Questo metodo appare nettamente il più efficace se conduce chi pratica il giornalismo dell'innovazione ad apprendere a sintonizzarsi con la cultura dell'innovazione.

Scegliere il terzo metodo significa partecipare, in un certo senso, alla comunità degli innovatori. Significa tentare di elaborare una propria competenza pratica e su questa costruire un approccio critico. La partecipazione a

diversi network di innovatori e a diversi progetti innovativi diventa in questo caso determinante. Il giornalismo dell'innovazione ha dunque bisogno di appoggiarsi a una struttura che unisce la competenza giornalistica a quella della ricerca e sviluppo. Un giornale dell'innovazione che alimenti un suo «laboratorio» può nel tempo diventare particolarmente efficace. Se sceglie questa strada, però, deve difendersi dalla tentazione dell'effetto «nih»: *not invented here*. Al di sotto di ogni giornalismo, specialmente del giornalismo dell'innovazione, l'umiltà e la passione del ricercatore sono elementi fondamentali per raggiungere un successo.

Insomma, il problema centrale del giornalismo dell'innovazione è quello del metodo che consente di affinare in modo credibile e trasparente la capacità di interpretare i fatti come appartenenti al dominio dell'innovazione. Si può verificare una notizia ma non si può verificare che quella notizia riguardi un fenomeno innovativo: per sapere se una cosa è un'innovazione bisogna, in un certo senso, aspettare il futuro. Ma questo non è possibile. E allora qual è il metodo?

Non ce n'è uno solo. L'interdisciplinarietà è necessaria. E la specializzazione ha molto senso. Danno luogo a due tipi di mestiere. Il primo è quello dell'esploratore che cerca ovunque possa l'innovazione e la racconta fin dal suo primo apparire. Il secondo è quello del divulgatore che sviscera le qualità dell'innovazione e la spiega nel processo che porta al suo sviluppo e all'adozione da parte della società cui è rivolta. Sono importanti entrambi questi mestieri. Per pubblicazioni diverse.

Del resto, non tutto si può seguire nello stesso modo. La sperimentazione sul web 2.0 e ogni altro dominio dei media digitali, ad esempio, è relativamente più facile perché in fondo è parte integrante dell'attività crossmediale che i giornalisti dell'innovazione non possono non svolgere. Le forme di partecipazione alla ricerca e all'innovazione in altri campi meno direttamente coinvolgenti per i giornalisti può essere più difficile. Ma poiché una parte integrante dell'innovazione è il suo racconto, i giornalisti possono dare una mano. E in questo modo assorbire il metodo scientifico e il percorso culturale che produce l'innovazione. Questo li aiuta a distinguere le novità prodotte in modo coerente, con l'approccio corretto, da quelle realizzate in base a un pensiero meno sofisticato. Ma in soccorso, su questo punto, può giungere l'apertura dei giornali agli innovatori di mestiere e ai ricercatori veri e propri: si tratta di creare le condizioni perché questi si possano esprimere e perché questi si esprimano in modo comprensibile.

Il metodo del giornalismo dell'innovazione non è – e difficilmente sarà – scientifico: è molto più probabilmente di tipo «artigiano». Si impara dal veder fare e dal sentir dire da chi ha dimostrato di essere capace di individuare l'innovazione.

## 6. *Nòva* diventa crossmediale

Il percorso di generazione di un metodo di questo tipo per *Nòva* è stato articolato e complesso. È partito dalla verifica della qualità del lavoro giornalistico della redazione di *Nòva* su piani mediatici diversi. Il primo passo fuori dalla tranquillità dell'inserito settimanale è stato la fondazione della rivista bimestrale *Nòva24 Review*.

Un passo chiaramente fuori tempo e fuori moda. La periodicità del bimestrale doveva segnalare l'esigenza di soddisfare un bisogno essenziale anche se quasi impossibile: trovare il tempo dell'approfondimento. La *Review* conteneva tre articoli lunghi, originali, e una scelta degli articoli già pubblicati dal settimanale, riordinati per soluzioni giornalistiche (inchieste, interviste, visioni, rubriche, approfondimenti di servizio). Il suo effetto era soprattutto quello di segnalare al pubblico e di imporre alla redazione una continuità di tematiche destinata a generare un approccio di ricerca su particolari questioni. Come quella delle «città illuminate» ad esempio: la ricerca della progettualità delle città che passano dall'epoca industriale a quella della conoscenza. Una ricerca condotta sul campo, andando a parlare con le autorità locali, gli imprenditori, gli scienziati e gli osservatori. Raccontata sul giornale, sulla rivista e in appositi convegni. Col l'aiuto dell'Ocse e di altri centri di ricerca. E destinata a restare: non un articolo mordi e fuggi, ma la costruzione di una relazione di ricerca sulla città che va avanti nel tempo.

L'editore ha deciso di appoggiare la *Review* anche se nessuno poteva sperare che diventasse un successo commerciale. Si trattava di aggiungere un tassello all'idea che il pubblico si andava facendo della sperimentazione di *Nòva* e di dare una chance in più alle possibilità di ricerca della redazione.

Intanto, su richiesta di molti, partiva il blog: *Nòva24Ora!* Subito molto citato dagli altri blog, questo piccolo sito ha tentato tutte le strade. Il *podcast* settimanale, la video rassegna stampa, la partecipazione del pubblico con i commenti, l'ascolto della conversazione del pubblico attivo. E-

ra il primo passo di un esperimento molto più ambizioso. Che avrebbe visto la luce nel giugno del 2007: *Nòva100*.

*Nòva100* è un sistema che genera informazione online seguendo un metodo piuttosto particolare. Ed è un simbolo vero di innovazione. Si tratta di una piattaforma per gli autori che si esprimono e si connettono direttamente al proprio pubblico. Offre agli autori una tecnologia per fare un blog, un modello di business fondato sulla condivisione del valore della raccolta pubblicitaria, un aggregatore in grado di valorizzarli e dar conto in maniera sintetica delle novità che producono, una testata che può contribuire ad aggiungere significato al messaggio che gli autori intendono lanciare e una garanzia: il diritto d'autore resta in possesso di chi ha generato l'opera, che non è trattato da content provider ma da vero e proprio protagonista. In cambio della piena libertà di espressione, naturalmente, *Nòva* chiede agli autori di essere responsabili di quello che scrivono. *Nòva100* era dunque una proposta agli autori e al pubblico: nella grande conversazione che si sviluppa online la funzione del giornale è quella di creare le migliori condizioni possibili per il dialogo. Garantendo l'efficienza della piattaforma, la credibilità del modello di business, l'innovatività dell'informazione, la qualità della scelta dei contenuti, la responsabilizzazione degli autori. Ne è emerso un sistema di informazioni sempre aggiornato, fundamentalmente diverso, riconoscibilmente innovativo: insomma, una nuova incarnazione del concetto per il quale *Nòva* era nata, aveva sperimentato e rischiato.

Ma la sintesi pratica del concetto di giornalismo dell'innovazione doveva arrivare con l'ultimo progetto, lanciato proprio negli ultimi giorni del 2007. Si chiama *NòvaLab*. Ha una sua struttura offline e uno strumento online tutto da verificare. L'idea è quella di condurre ricerche per singoli progetti di approfondimento, finanziati con denari di aziende, enti o bandi europei, finalizzati alla produzione di studi sui principali filoni di approfondimento esplorati dal gruppo di *Nòva*, dalla progettualità delle città al web 2.0: non a caso, online, *NòvaLab* è un software pensato per aggregare il sapere di network di esperti o di cittadini in pagine che hanno l'aspetto di blog e la funzionalità dei *wiki*, fatti per la condivisione delle informazioni.

E come il giornale ha accolto il suo sbarazzino inserto del giovedì, così il sito del *Sole 24 Ore* ha accolto *Nòva100*, aiutandone il decollo in termini di traffico. Certo, *Nòva24*, *Nòva100*, *Nòva24Review*, *NòvaLab* e tutto il resto, non saranno mai iniziative *mainstream*: non possono esserlo. Ma possono servire a un editore per esplorare strade nuove. E al pubblico innovatore per

far conoscere il proprio punto di vista a chi pensa e realizza l'offerta dei servizi giornalistici. Con un'idea in testa: il tentativo di costruire un terreno comune per l'espressione delle innovazioni che vengono dalla cultura umanistica e dal mondo della scienza e della tecnologia. Per fare emergere l'orgoglio di innovare in ogni settore, attraverso il riconoscimento del valore di innovare.

Certo, un giornale non può essere pensato come una soluzione ai problemi dello sviluppo. Ma in una fase storica come quella che attraversiamo, un giornale può essere una voce narrante che accompagna la società nel difficile percorso che sta intraprendendo. Nella speranza che quella voce si unisca a tante altre, per proporre un coro in grado di dare forza a un'idea di sviluppo con la quale abbiamo bisogno di fare i conti in maniera modesta, decisa, realisticamente ottimista.



# Come cambia il giornalismo

*Raffaele Fiengo*

La trasformazione dei flussi informativi sta cambiando profondamente il ruolo del giornalismo nell'industria dell'informazione. Le persone in tutte le parti del mondo ricevono l'informazione primaria da diverse fonti – radio, televisione, free press, internet, satelliti, telefonini, *podcast* – e ciò porta con sé un cambiamento di ruolo della stampa stampata. Fino a qualche anno fa, si riteneva che la crisi potesse essere affrontata con un aggiustamento della tipologia informativa. La stampa quotidiana si spostava verso la spettacolarizzazione, quindi risolveva il problema riprendendo le tecniche dei settimanali e il modello televisivo; internet e free press andavano su testi più brevi, i telefonini su news telegrafiche. Si aveva la sensazione che un aggiustamento fosse possibile. I grandi giornali entravano nel mercato di internet con accordi, tipo Microsoft con il *Washington Post* oppure Aol con Time-Warner, che si pensava potessero dare il marchio di prestigio e qualità a questi colossi vincenti: grandi portali, grandi centri informativi della bolla speculativa informatica. Il giornalismo era a rimorchio. Questo teorema si è dimostrato fallimentare: ognuno è tornato sulla sua strada, le fusioni sono finite in una sorta di paralisi specifica, la bolla speculativa si è rivelata come tale. Negli ultimi anni si è prodotta un'inversione che ha portato i grandi marchi giornalistici a scoprire il proprio valore non solo in sé, ma anche nei nuovi media.

## 1. Arriva il *continuos news*

Questa scoperta, che sembra oggi molto banale, non è stata raggiunta facilmente. Il rapporto tra i grandi giornali e internet è stato complesso. Fino a pochi anni fa, negli Stati Uniti, nulla di quanto pubblicato in cartaceo pote-

\* Raffaele Fiengo è giornalista e docente di Teorie e tecniche del linguaggio giornalistico nell'Università di Padova.

va essere prima pubblicato on line. Tale politica partiva dall'idea che la nuova generazione dei 35enni sarebbe arrivata comunque ai giornali stampati una volta entrata nel mondo del lavoro in modo stabile. La visione era errata. Studi consolidati dimostrano che proprio questa generazione non si avvicina al giornale stampato ma raggiunge l'informazione con altri mezzi. Internet è il principale. A seguito di questa verifica sul campo i grandi giornali, negli Stati Uniti e non solo, invertono totalmente la logica: la testata on line diventa una normale edizione della loro testata; si registra un'inversione nella stessa formula organizzativa.

Nella prima fase erano state rafforzate le redazioni on line (a fine anni novanta la versione web del *Chicago Tribune* viaggiava verso i 300 giornalisti), che però non riuscivano a essere concorrenziali come marchio separato. Le entrate pubblicitarie s'indirizzavano lentamente verso le edizioni web e la ricerca di un equilibrio economico a partire dall'idea del giornale on line come iniziativa editoriale e testata autonoma ha determinato uno spreco colossale di risorse.

Dopo il fallimento c'è stato un saggio ripensamento. Le testate dell'edizione elettronica si assestano oggi sulle 40 unità (in Italia molto meno). E la nuova formula organizzativa prevede l'utilizzo dell'intero giornale con una struttura che si chiama *continuous news desk*, inserita nell'organizzazione primaria della *newsroom*. Un cambiamento con molte implicazioni, anche sindacali, ma necessario. Che non richiede che il giornalista faccia un doppio lavoro.

Al *Washington Post*, ad esempio, MacGregor, ex direttore dell'*International Herald Tribune*, quando si è sciolto l'accordo tra *Washington Post* e *New York Times* sull'*Herald Tribune* edito a Parigi con gli articoli dei due giornali, è passato a capo di questa sezione fondamentale. Il suo ruolo è nuovo: una sorta di direttore di quell'edizione continua ed elettronica del giornale cartaceo che lavora al centro del giornale stesso (nella *conference room* siede accanto al direttore) e attiva tutte le fonti interne ed esterne, tutti i giornalisti. Al *New York Times* sono più di 1.000 i giornalisti che forniscono le notizie con il *continuous news desk* 24 ore su 24.

In concreto, questa sezione del giornale ha 3-4 editor e 2-3 scriventi che, di concerto con i giornalisti sul campo, su una notizia appena battuta dalle agenzie forniscono un'informazione elaborata nel giro di 30 minuti. La caratteristica assolutamente nuova è che quest'informazione è competitiva con tutti gli altri mezzi. Competitiva con le radio, con la televisione, con tutte le

altre fonti di internet. La notizia in tempo reale viene così ad arricchirsi dello spessore informativo del marchio della testata. La qualità giornalistica deriva dalla presenza degli inviati sul luogo degli avvenimenti che lavorano insieme con i colleghi scriventi della redazione, rendendo la notizia peculiare rispetto a quanto riportato nelle stesse agenzie di stampa. (Se andate sul sito del *Washington Post* o del *New York Times* troverete anche tre firme sotto gli articoli sui fatti maggiori in corso).

Nella guerra nell'ex Jugoslavia, il *Los Angeles Times* aveva cinque inviati in campo, riversati completamente sulla notizia. Uno di loro (unico giornalista presente nella città) stava a Pristina e per un'ora al giorno rispondeva alle e-mail dei lettori direttamente, con aggiustamenti e arricchimenti nel suo testo on line. Questa testata statunitense ha fatturato 48 milioni di dollari sulla base di entrate pubblicitarie sul digitale. Murdoch, editore e proprietario di Sky, ha fatto ammissione di scarsa lungimiranza affermando il suo ritardo in internet. Anche il mercato pubblicitario in Italia si sta muovendo in questa direzione. I siti da guardare su questo tema sono quelli del *New York Times*, *Los Angeles Times*, *Financial Times*, *Telegraph*, *Ha'aretz* (il giornale di Israele), così come *Corriere* e *Repubblica* in Italia.

## 2. L'informazione primaria non si paga

Questo cambiamento comporta un diverso atteggiamento. Verso l'esclusiva, ad esempio, che non viene più conservata per l'edizione che va in edicola. Il *New York Times* aveva la bobina con le conversazioni tra Bush e i suoi amici, prima che diventasse un politico, un documento eccezionale per capire le sue scelte sbagliate da presidente. L'edizione on line ha pubblicato i testi prima di quella stampata, magari non integralmente e senza un commento per darli prima. Un altro esempio: se muore Alberto Sordi, i giornali che hanno i «coccodrilli» stanno imparando a metterli subito on line, in modo che non c'è solo la notizia ma anche subito la ricchezza informativa.

Questo si accompagna all'idea che i giovani fruitori di notizie pensano che l'informazione non si paga, quindi girano sui sei, sette siti che guardano quando c'è un avvenimento e poi fanno una scelta verso la qualità. È chiaro che se sono il *Corriere* o *Repubblica* e metto sul sito tutte le mie informazioni, mantenendo la gratuità, al quarto contatto mi sono fatto un visitatore costante. Questo è uno degli schemi, è una risultanza operativa abbastanza in-

novativa. Non a caso dal settembre 2007 il *New York Times* ha messo a disposizione dei lettori tutti gli articoli e l'intero suo archivio, mentre dal 1° ottobre anche il *Financial Times* ha smesso di far pagare la lettura della sua edizione on line.

Una vera rivoluzione, insomma, è in corso per quanto riguarda il rapporto tra il giornale e i fruitori. La *cover story* di *Time*, che in occasione della proclamazione del personaggio dell'anno (2006) ha creato una copertina con lo specchio, e sotto il titolo *Person of the year* ha scritto «You, yes, you. You control the Information Age. Welcome to your world» (Il personaggio dell'anno sei tu, sì, proprio tu. Tu controlli l'età dell'informazione. Benvenuto nel tuo mondo), dice a questo proposito qualcosa di significativo. E l'esplosione dei blog, di You Tube, delle iniziative che uniscono lettori e giornalisti come New Assignment, e che va sotto la sigla *Me Media* (così, tra l'altro, è stato intitolato un inserto dell'*Economist* nel 2006), va letta nella stessa direzione.

Anche nel nostro paese non mancano esempi di questo tipo. Durante la grande nevicata di Milano nel *Corriere.it* si è cercato di coinvolgere i lettori. Io stesso durante la riunione del mattino ho proposto: «perché non chiediamo ai lettori di mandare qualche foto?». Nel giro di sei, sette ore ne sono arrivate 600, una di questa è stata usata come fotografia di prima pagina per quanto era bella. Con la morte del Papa la cosa si è ripetuta a valanga. Avrete letto gli articoli che riguardano le foto al corpo del Papa esposto ai fedeli. Anche qui il concetto di comunità trova clamorosa applicazione. Non solo. Mentre il giornale è limitato come spazio, a causa di una foliazione cui al massimo puoi aggiungere un supplemento, l'edizione on line ha una «foliazione illimitata». A San Valentino il giornale stampato, secondo il modello di *Liberation* (che per primo ha avuto l'idea), inserisce dei messaggini d'amore, ma non può pubblicarne più di 100, mentre on line la disponibilità di spazio è infinita.

### 3. Il giornale e i cittadini

Un altro esempio fa comprendere ancora di più il nuovo rapporto tra giornale e comunità: il *Boston Globe*, di proprietà del *New York Times*, aveva ogni anno un concorso tra tutte le scuole della città, anche elementari, una sorta di oscar delle attività artistiche degli scolari. Questa era una tradizione del giornale stampato. Pittura, scultura, teatro, balletto, musica. Con il *Bo-*

ston.com, l'edizione elettronica, è possibile pubblicare tutto. Ogni disegno, ogni file musicale, ogni filmato di ogni bambino viene messo lì. C'è sempre poi la selezione a premi. Ma il coinvolgimento è maggiore. Questo è importante per comprendere come i linguaggi possano essere mutuati l'uno dall'altro, però con un'estensione esponenziale attraverso internet.

Tornato al giornale dagli Stati Uniti, nel gennaio 2005 ho parlato ossessivamente con tutti quelli che potevano fare qualcosa per rispondere a quel che stava avvenendo. Il ritardo degli editori italiani, ma anche dei giornalisti, era notevole. Se un grande giornale aveva un'intervista esclusiva con Walesa al mattino e nel pomeriggio era prevista una conferenza stampa del padre di Solidarnosc, era inutile proporre di mettere l'articolo on line. Prevalsa l'idea che non servisse alla testata e che, anzi, favoriva una cannibalizzazione del quotidiano stampato a opera di internet. Tornando alla mia personale avventura, forte di dati concreti e verificabili parlai con Vittorio Colao, con il capo della pubblicità, oltre che con il direttore e gli altri responsabili del giornale. Sono stato ascoltato, forse, ma l'ascolto si è fatto un po' più attento solo quando si è visto che dopo venti giorni *Repubblica* ha cominciato a fare quattro canali tematici on line (ammetto di essere rimasto impressionato soprattutto dal libro *The Vanishing Newspaper* e dalle sue risultanze che un anno dopo sono divenute copertina dell'*Economist*, *Who killed the newspapers*, e dell'*Internazionale*, *Chi ha ucciso i giornali*).

Non è ancora il *continuous news*, però questo è l'indirizzo. Le edizioni on line stanno avendo uno sviluppo incredibile. Nel 2006 *El País* ha creato on line un'edizione pomeridiana di dodici pagine che ognuno può stamparsi e portarsi a casa dall'ufficio. (I dati dei contatti hanno dimostrato che prima di lasciare il lavoro molti dipendenti si collegano per le informazioni utilizzando i computer in azienda). L'iniziativa in Italia è stata ripresa da *Repubblica*. Il *Corriere*, invece, ha realizzato su Milano una free press di quattro pagine, *Anteprima del Corriere*, che distribuisce in città (metrò ecc.) con le notizie correnti del giorno. Una rinascita, in un certo senso, del giornale del pomeriggio. Anche il *Sole 24 Ore* è presente su questo terreno con la testata *24 Minuti* (a Roma e Milano) con dodici pagine di informazioni. Senza contare che le forme di giornalismo che si attivano nell'incontro tra carta stampata e internet comprendono automaticamente una serie di novità imprevedibili e impensabili.

Una di queste è la comunità-mercato. Uno dei pochi punti chiari venuti fuori da tutti i centri studi è che nella crisi dei quotidiani ha meno crisi chi

è legato alla comunità. Questo fa sì che anche i grandi quotidiani accentuano la loro natura di giornali locali. *New York Times*, *Washington Post*, *Los Angeles Times* e *Chicago Tribune* sono, ad esempio, ben impiantati localmente. Il *New York Times*, una volta a settimana, quando fa l'edizione che ha talvolta anche 1.000-1.200 pagine, non si vergogna di raccogliere in due pagine i matrimoni della settimana, raccontati con storie in 20-25 righe con le foto degli sposi. Un osservatore europeo potrebbe storcere il naso come se fosse un'operazione molto provinciale, in realtà è uno dei risvolti del discorso comunità. La clientela di New York e dintorni sa che c'è una redazione del giornale che valuta le storie che arrivano a matrimoni o alla formazione di famiglie e ne sceglie ogni settimana un certo numero in base all'interesse della storia. Così quando muore qualcuno, la sezione *obituary* del giornale fa anche la storia del panettiere importante di Queen's. Diversi centri studi che analizzano la crisi dei quotidiani dimostrano che il giornale legato con la comunità ha maggiore possibilità di resistere al trend. In coerenza con questo, il *Washington Post* dal 1981 non ha più aumentato il prezzo.

I filoni attraverso i quali una pubblicazione si lega alla città sono molti. Il *Philadelphia Enquirer* ha una rete che unisce a sé, attraverso finanziamenti, come se fosse una Cassa di risparmio della tradizione italiana, quasi tutte le associazioni e le fondazioni della città. Molti giornali sviluppano, accanto alla capillare azione di denuncia su quel che non funziona in città, anche una struttura che associa tra loro i cittadini interessati a un problema e pensa anche alla soluzione concreta. Un tentativo di questo tipo fu varato già nel 2004 dalla Bbc con l'iniziativa *I Can*. Su questo terreno, il 2 ottobre 2007, il *Corriere della Sera* ha avviato una redazione mobile per avvicinare di più i cittadini alle prese con problemi che il Comune non risolve. *Dentro il tuo quartiere*, due volte a settimana, mette in strada un camper con il responsabile delle lettere cittadine, un cronista e un inviato per il racconto della giornata.

#### 4. Le «informazioni nulle»

Una chiave ancora più forte è l'identificazione del lettore con il giornale-città. Questa può nascere con gli anni spontaneamente, per affezione, o può rivelarsi in circostanze eccezionali come il *Messaggero Veneto* per il terremoto nel Friuli o il *Times Picayune* per la tragedia di Katrina. In quest'ultimo caso, per

tre giorni il giornale non poté essere stampato a causa della sede allagata ed evacuata, ma uscì in Internet e divenne uno straordinario punto di riferimento. Mentre il governo latitava e i soccorsi non arrivavano, il *Picayune* divenne la comunità di New Orleans, mettendo in comunicazione tra loro i cittadini. Perfetta sintesi (da studiare) tra carta stampata e on line premiata con il Pulitzer.

L'identificazione del lettore con la città attraverso il giornale può manifestarsi (ed essere coltivata) anche in maniera più tranquilla, attraverso le «informazioni nulle» descritte da Queneau. In realtà sono tutt'altro che nulle, perché alimentano le comunicazioni reciproche tra i membri di una comunità. Se due persone, anche sconosciute, sono insieme alla fermata del tram e piove forte, è probabile che parlino della pioggia anche se la notizia è davanti ai loro occhi. Il caso di scuola è quello del *New Yorker*: la copertina con due ragazzi seduti al bar durante la grande nevicata oppure una giovane coppia che cammina tra le foglie gialle e rosse del Central Park in autunno danno un senso di appartenenza davvero notevole.

Contiguo a questo ragionare è la discesa nel metrò. Marc Augè, in *Un etnologo nel metrò*, racconta come in quei treni al mattino c'è il massimo della solitudine delle persone e, contemporaneamente, il massimo della comunità e della vicinanza. Lì si comprendono molte cose: un classico servizio giornalistico o una rubrica quotidiana (non facile da realizzare) è quello di andare in metrò a raccogliere le parole che vengono dette, i discorsi. Testi con frammenti di discorsi, storie rintracciate di chi offre musica per qualche spicciolo. Il giornale così non solo racconta cosa si muove in una società, ma s'installa nella vita dei propri lettori. Non a caso il principale free press del mondo si chiama *Metro*.

Pensate che il *Washington Post* costa 35 cent, niente. Nonostante questa politica del prezzo in città so, in maniera riservata, ma certa, che il giornale perde copie, soprattutto nella capitale. La formula che ha scelto il *Washington Post* per essere sul mercato è di valorizzare il suo *place*, quello di essere a Washington, centro degli Stati Uniti e centro del potere di tutto il mondo. Quindi si avvale di questa capacità locale per essere un giornale indispensabile in tutto il mondo. Il *Washington Post* fa anche dei settimanali di zona della città: i latinoamericani hanno un'edizione in spagnolo, gli abitanti di Georgetown un'edizione che si chiama *George*, dedicata al loro quartiere. Dunque, al *Washington Post* coltivano moltissimo la comunità proprio perché la formula «la comunità è il mercato» è una formula reale; ciononostan-

te perde copie. Anche il *New York Times* perde copie in edicola, però compensa le perdite cittadine con maggiore attenzione fuori da New York, mentre il *Washington Post* si chiude sulla città perché è il suo punto di forza.

## 5. La qualità, parte invisibile del bilancio

Questa situazione ha dato luogo a un risvolto economico, finanziario e imprenditoriale piuttosto importante: un grande giornale è sul mercato con una caratteristica che in economia è definita anelastica. Un grande giornale, quando va sul mercato, vende due cose: il rapporto tra i produttori della società e il cliente, questo poi diventa la pubblicità e il marketing. Ma vende anche la sua credibilità e la sua autorevolezza. Questi due elementi, secondo un prestigioso centro studi di Harvard, il Joan Shorenstein Center, sono quantificabili e fanno parte del valore dell'impresa. Apparentemente non entrano nel bilancio, ma si traducono in moneta sonante quando il mercato si presenta alla testata (clamorosa l'offerta vincente di Murdoch per il *Wall Street Journal* nel 2007). Quindi la credibilità e l'autorità del giornale non sono un fatto collaterale. Sono uno degli elementi portanti accanto alla pubblicità.

La capacità di influenzare da parte dei giornali non è facile da misurare, però è un elemento importante del giornale. E la correttezza nel *reporting* aggiunge fiducia, quindi è raccomandata l'informazione di prima mano, il valore aggiunto nella trasmissione delle notizie. È questa attività che distingue il giornalismo dalla comunicazione. La trasmissione dei dati scritti, audio e video in tempo reale e a costi che tendono a zero sono una grande opportunità, ma contengono anche un'insidia e una tentazione. Il crollo dei costi di produzione nel produrre informazione ha portato il mercato dell'informazione a creare scatole che si riempiono anche in automatico. Le notizie, una volta messe in rete, possono essere risistemate in diverse forme e rilanciate gratuitamente o a pagamento, in edicola o su altri veicoli. Pensate a *Google News*; si crea quella tendenza dei giornalisti a diventare *packaging people*, ossia impacchettatori di notizie confezionate.

Negli anni settanta arrivavano a Milano, da Roma, gli articoli dei corrispondenti dalla politica. Arrivavano su carta o per telescrivente. La redazione li leggeva, li correggeva, li passava in tipografia dove venivano ribattuti dai linotipisti. Con l'elettronica le notizie arrivano dalla redazione romana a

quelle milanesi che stampano il giornale senza dover essere ribattute. I mezzi tendono a non avere bisogno di giornalismo aggiuntivo, ma a diffondere a fotocopia le notizie delle fonti. Questo tende a far cadere il concetto di giornalismo come *checking e balancing*. Se si emette un comunicato da un'istituzione, il giornale l'ha già pronto. Al massimo ci posso mettere qualche opinione. La domanda è: che bisogno ho di aprire un ufficio di corrispondenza a Nuova Delhi se dall'India posso ricevere foto e notizie da fonti esterne alla mia impresa a costi risibili?

Cosa succede però in virtù dell'andamento del mercato e della discesa delle copie vendute di cui ho parlato? I fattori che compongono il conto dell'impresa subiscono una variazione: alla fine del Novecento si era arrivati al fifty-fifty, metà introiti editoriali metà pubblicità. Già questo ha avuto un riflesso nel campo di forze. Se vi è capitato di vedere una copertina del magazine del *Corriere* con le scarpe del personaggio in primo piano, come le Tod's, è probabile che si voglia fare pubblicità a quella azienda. È capitato, sto citando un fatto realmente accaduto. Non c'è da scandalizzarsi, l'importante è capire perché. Quindi, questo equilibrio era già di per sé un po' precario. Adesso in Italia l'equilibrio nei grandi giornali è 1/3 pubblicità, 1/3 vendita dei giornali, 1/3 vendita dei collaterali.

## 6. L'informazione di confine

Tutto questo porta nella situazione economica del giornale a una sorta di anomalia: dato che il conto economico dell'impresa giornale è composto in questo modo, l'elemento giornalismo comincia a perdere peso nel campo di forze. Cosa significa tutto questo? Che se prendete *Repubblica* o il *Corriere* in un giorno in cui sono abbinati a un libro, magari di fiabe, troverete che nella pagina di cultura si parlerà di questo libro, forse con un articolo magistrale che finirà nelle antologie. Tuttavia questo non è giornalismo. Se in edicola vado a comprare il giornale, acquisto tranquillo, sezione per sezione, ciò che i redattori hanno scelto quel giorno e che trasmettono ai lettori in cambio del prezzo. Se, invece, la scelta nasce da un'altra ragione, ad esempio per vendere il libro o il dvd o la videocassetta, siamo deviati, andiamo verso la cosiddetta «informazione di confine» tra il testo giornalistico e la pubblicità.

Ci sono degli accorgimenti per riequilibrare questo sviamento. La redazione del *Corriere della Sera* si è battuta perché questa alterazione avvenga

normalmente, salvo eccezioni, con delle pagine in più. Ad esempio nella cultura, se si deve propagandare un libro viene inserita una pagina in più. C'è il rischio che l'articolo promozionale, soprattutto se ha una firma di valore, finisca in una posizione più qualificata rispetto agli altri articoli. Naturalmente ciò richiede che le scelte ordinarie siano indipendenti, mentre nella realtà spesso non è così: gli automatismi legati ai rapporti con le case editrici, il favore verso i libri del proprio editore, i favori reciproci tra giornalisti che scrivono libri e altre priorità ispirano una percentuale rilevante dei contenuti anche delle testate più accreditate. Per mettersi al riparo da queste debolezze *Le Monde*, ad esempio, non recensisce i libri dei propri giornalisti, ma si limita a segnalarli.

L'8 febbraio 2004 Eugenio Scalfari ha pubblicato un articolo di fondo intitolato *Di pensiero in pensier, di monte in monte*. Un vero e proprio editoriale sul ruolo della poesia nella società contemporanea e nella politica. Era uno scritto legato al fatto che la settimana dopo *Repubblica* avrebbe lanciato – come vendita in allegato – una collana di poesia. Non era nemmeno citata l'iniziativa in vista! Pensate a come il giornalismo sia sottoposto a indebolimento, trasformazione e quant'altro. Questo, piaccia o no, è l'assetto odierno dell'industria giornalistica, e nel mercato accade qualcosa di difficilmente contrastabile.

*The Vanishing Newspaper* di Philip Meyer è, a questo proposito, abbastanza interessante. Prova, in modo scientifico, alcuni dei fenomeni che ho descritto. Ad esempio, ha calcolato l'indice di influenza e di credibilità dei giornali. Però non è vero che ha annunciato la morte dei giornali per una data vicina; ha, invece, espresso il convincimento che sia possibile coniugare il mercato e la qualità, e quindi ricerca, cogliendo gli elementi della storia dell'azienda giornalistica validi per non abbassare il livello.

## 7. «Prendi i soldi e scappa»

Ma il mercato, di per sé, cosa tende a fare? Siccome la vendita delle copie cala e non è più così importante, il mercato, specialmente la borsa, chiama dei manager, cui viene affidata l'impresa, e dice loro «take the money e run away» (prendi i soldi e scappa). Questo perché il giornale ha una caratteristica peculiare. La credibilità non si perde dall'oggi al domani. Il *Tg1* può essere fatto nei peggiori dei modi, il *Corriere* può cadere in mano alla pubbli-

cità in ogni sua pagina, ma prima di perdere il primato pubblicitario e la credibilità o che la popolazione delle città dove è simbolo non gli invii più i necrologi, deve passare molto, o abbastanza, tempo. Allora il mercato cattivo chiama Mister X e gli dice magari «intanto ti do due miliardi per venire, altri quattro ogni anno e altri due miliardi se tagli i costi». Non che Mister X sia un malvagio. Viene investito di questi compiti perchè il mezzo lo consente. Il *Corriere della Sera* può essere spremuto addirittura quasi tutti i giorni. E direi che è utile fare attenzione a questi fatti strutturali, perchè chi impara a vederli già nelle pagine del giornale in edicola, impara meglio cos'è il giornalismo, cosa potrebbe essere e se valga ancora la pena cimentarsi in questa professione.

Alla morte di Wojtyła, il libirino sul papa ragazzo assume la forma delle fiabe: ha infatti il contorno dell'immagine uguale ai libri delle fiabe venduti con successo in allegato fino a qualche settimana prima. Gli uomini del marketing hanno unito le fiabe con la morte del Papa. Questo è un meccanismo pauroso, anche se non da demonizzare. Si tratta di punti di passaggio obbligati se si vuole comprendere e costruire poi linguaggi giornalistici proponibili; e soprattutto indispensabile bagaglio se si vuole proporre il giornalismo dove è sempre più «evanescente».

Faccio un ulteriore passaggio. Il *Wall Street Journal* è riuscito ad aumentare le copie vendute tramite il filtro del sito on line, anche se quest'ultimo è a pagamento. Però è un'anomalia, dovuta al tipo di notizie trattate dal giornale, l'economia e la finanza al massimo livello (la vendita del *Wall Street Journal* a Murdoch è una buona parabola: lo scontro tra le garanzie formali di indipendenza, assai forti nella vecchia proprietà, e la potenza del danaro, in questa vicenda è particolarmente istruttivo).

## 8. Scarseggia la lattuga

Bisogna abituarsi all'idea che la testata è la stessa, sia on line sia cartacea. Una volta si pensava che in internet bastasse mettere solo le 20 righe della cronaca, ma non è così. Ci sono anche articoli di cinque cartelle. Una delle ragioni che inducono a questo atteggiamento è una frase a effetto di un professore americano che commentava il bombardamento di notizie. Faceva un paragone con una comunità di conigli, dove a un certo punto scarseggia la lattuga. Con l'eccesso di informazione, notava, scarseggia l'attenzione. La no-

mina del Papa, lo tsunami, lo stesso 11 settembre, sono notizie che vengono da altri fonti, il giornale non può limitarsi a riferirle e basta. I quotidiani si sono trovati in un ruolo inedito, è cambiata la ricerca del linguaggio giornalistico stampato. La sera dell'11 settembre, i quotidiani avevano un problema non piccolo: presentarsi l'indomani in edicola su un'informazione che aveva occupato gli schermi televisivi di tutto il mondo e la rete per tutto il giorno, con le stesse immagini ripetute all'infinito. Spontaneamente, ciascuno in un modo diverso, hanno cercato un ferma immagine per fissare nella memoria un avvenimento che anche ad anni di distanza è sfuggente nella sua portata.

Il *Corriere della Sera*, insieme con *Le Figaro*, ha fatto una bella prima pagina: la parte superiore con una dominante azzurrina, sotto un po' più sfocata, che nell'insieme ricordava un'opera d'arte del realismo americano (le scene di Hopper, per capirci). Si voleva fissare la memoria con mezzi diversi, dando più importanza alle immagini, con due, tre livelli di lettura. Racconti di fotografie, frasi messe in evidenza, infografica portata all'estremo.

Giocare con le immagini in Italia è più difficile. La fotografia è ancora un'ancella, non esistono nei giornali fotogiornalisti, l'infografica raramente è inserita nell'interno di una redazione, è come un buco: lo riempie un'altra persona che non è un giornalista. In quasi tutto il mondo dentro la redazione c'è uno specialista che quando arriva la notizia lavora a questa, senza intermediari, mentre nasce la pagina: la pagina è un linguaggio unico, la coesistenza di linguaggi compositi è fondamentale.

## Sindacato in rete

*Piergiovanni Mometto*

Il mondo della rete (quello dei cittadini che frequentano e utilizzano il web anche per esprimere il proprio diritto di cittadinanza) e il sindacato appaiono realtà fra loro molto distanti. Fino a oggi è mancato un vero dialogo e anche quando vi sono state occasioni d'incontro raramente si è riusciti a fare emergere una sintonia di vedute. Così, ad esempio, è opinione diffusa tra i blogger italiani che si occupano di attualità e di politica che il sindacato nel nostro paese svolga un ruolo essenzialmente di conservazione dello status quo (per rendersene conto basta inserire il termine «sindacato» in un qualsiasi motore di ricerca per blog, ad esempio Technorati, e leggere i post che vengono segnalati); sull'altro fronte, è altrettanto vero che una gran parte degli uomini e delle donne impegnati nel sindacato fanno fatica a riconoscere nei blogger e nei social network più in generale quelle caratteristiche di spinta innovativa e democratica che invece li contraddistinguono.

Questa reciproca incomprensione, se si guarda con attenzione, non è tanto di sostanza quanto di forma: è prima di tutto un problema di linguaggio. È vero, il sindacato e il mondo dei nuovi cittadini digitali parlano due lingue diverse, ma gran parte di questa diversità è il frutto di una sovrastruttura di carattere ideologico, che impedisce di scorgere i molti tratti comuni, primo fra tutti il fatto che da entrambe le parti viene posto in primo piano, come valore fondante, il rispetto dei diritti, della dignità e della libertà di espressione della persona intesa come cittadino e come lavoratore.

In altre parole, se è vero che il mondo del web 2.0, l'internet dei social network e del pubblico attivo è l'internet delle persone, è altrettanto vero che il sindacato – al di là del modo con il quale viene erroneamente identificato da una parte dell'opinione pubblica – è prima di tutto il sindacato delle persone. Senza le persone, senza gli utenti attivi e coscienti che partecipano ai social network, che pubblicano i blog, che raccontano la verità sui prodotti

\* Piergiovanni Mometto è web editor e giornalista.

che utilizzano, la rete sarebbe semplicemente l'ennesimo medium che comunica in modo monodirezionale, una sorella in tono minore della televisione. Senza le persone, senza la passione di centinaia di migliaia di cittadini e lavoratori che partecipano attivamente alla vita del sindacato e alle sue battaglie, e che attraverso questa partecipazione chiedono la tutela dei propri diritti, anche il sindacato risulterebbe un'istituzione vuota e priva di senso.

Democrazia e libertà di associazione; rispetto delle opinioni; libertà di espressione; una visione del lavoro inteso come elemento che dà valore e dignità alla persona; la battaglia per la tutela e l'estensione dei diritti; l'opposizione nei confronti di ogni forma di monopolio: sono questi solo alcuni dei valori comuni, condivisi, che dovrebbero avvicinare il mondo della cittadinanza attiva digitale e il movimento sindacale. Questa reciproca migliore comprensione dovrebbe consentire di individuare obiettivi comuni, aiutando entrambe le parti a compiere un bel pezzo di strada assieme, a tutto vantaggio dell'affermazione di una società più democratica e responsabile.

Un altro elemento che accomuna il «popolo» della rete con il «popolo» dei sindacati è il rapporto conflittuale, complesso, con i mass media tradizionali. Ma qui c'è una differenza evidente. I principali mezzi di comunicazione di massa ormai da lungo tempo tendono a sottovalutare e a ignorare quasi completamente i temi del lavoro e del sindacato; nelle rare occasioni in cui se ne occupano lo fanno calcando la mano sui risvolti più «spettacolari», oppure sulla spinta di eventi tragici come quello che ha colpito i dipendenti delle acciaierie Thyssenkrupp di Torino, che ha portato improvvisamente alla ribalta (ma per quanto tempo?) il tema della sicurezza sui luoghi di lavoro. Questo stesso disagio, questa stessa difficoltà di rapporto con i grandi mezzi di informazione, fino a pochi anni fa veniva vissuto anche da quelle persone che per prime avevano compreso il reale valore della rete e avevano cominciato a utilizzarla per cercarvi contenuti, servizi, informazioni, divertimento e nuove occasioni di lavoro. Per anni i mass media hanno ignorato quello che accadeva nella rete, e quando decidevano di occuparsene lo facevano quasi esclusivamente per parlare degli aspetti più bizzarri, oppure per confermare nell'opinione pubblica la convinzione che internet fosse il luogo dove si annidano i delinquenti e i truffatori della peggiore specie, oppure ancora – con un atteggiamento solo in apparenza opposto, ma altrettanto privo di una valutazione critica della realtà – per dare risalto e sostegno alla folle corsa speculativa dei valori di borsa delle dot.com.

Oggi tutto questo è cambiato, il mondo della rete sta riuscendo a imporre presso i mass media un'immagine di sé più coerente con la realtà dei fatti. Naturalmente permangono zone d'ombra anche consistenti (come il nuovo tentativo di sfruttare il grande successo del web collaborativo, la cosiddetta internet 2.0, per rilanciare la bolla speculativa sui titoli azionari delle aziende del settore, che peraltro segnala la necessità di un'azione convergente tra sindacato e cittadinanza digitale intorno al rapporto non sempre chiaro tra mondo dell'informazione e grande finanza), ma in genere quegli stessi media che hanno ignorato o semplificato per anni il racconto di ciò che accadeva nella rete si trovano costretti ad accettare l'idea di dover avere a che fare con un pubblico che non si limita più a consumare in modo passivo prodotti editoriali preconfezionati dai professionisti dell'informazione, ma ne genera di propri e, soprattutto, pretende di avere con i media un rapporto attivo, un dialogo aperto e franco che mette in discussione il loro ruolo tradizionale di semplici consumatori passivi di contenuti. È un pubblico che, grazie agli strumenti messi a loro disposizione dalla rete, partecipa in prima persona a determinare le priorità dell'agenda dei media, trasformandosi da spettatore in pubblico partecipante, in quelli che oggi vengono definiti *prosumer*, allo stesso tempo produttori e consumatori di informazione.

Alla base di questo cambiamento c'è un fatto molto concreto: l'imponente espansione della rete che in poco più di una decina d'anni ha trasformato un luogo elitario, frequentato da «maniaci smanettoni», professori universitari e ricercatori, in uno strumento di lavoro, studio, divertimento e informazione per oltre un miliardo di persone in tutto il mondo. Assieme a questa crescita clamorosa si sono sviluppati tutta una serie di strumenti tecnologici, il cui minimo comune denominatore è stato quello di rendere sempre più semplice la pubblicazione in rete dei contenuti in formato digitale, l'interscambio e la condivisione di questi stessi contenuti da parte di chiunque abbia la disponibilità di un accesso alla rete.

Fin dagli esordi, una delle caratteristiche peculiari del web fu quella di rendere semplice la pubblicazione di contenuti (bastava una qualche conoscenza di base del linguaggio html per creare e pubblicare le proprie pagine in internet), ma oggi – con gli strumenti del web 2.0 – chiunque può pubblicare il proprio blog, mandare su You Tube il video registrato con il cellulare, oppure su Flickr le immagini scaricate dalla fotocamera digitale.

Nella nuova internet, così com'è andata configurandosi a seguito di questo processo, il grande medium e il singolo utente attivo si sono tro-

vati sullo stesso piano: con una spesa veramente irrisoria gli utenti della rete possono realizzare contenuti multimediali e pubblicarli in completa autonomia, potendo raggiungere almeno potenzialmente lo stesso pubblico che può essere raggiunto dai siti dei grandi giornali, delle televisioni e delle radio nazionali. Se queste sono le premesse, allora il vero valore all'interno della rete delle persone sta nella partecipazione e il peso specifico di un'idea, di un'opinione, di una notizia sta tutto nella dimensione della rete di consensi che attorno a quest'idea si riesce a costruire. In rete si gioca tutti ad armi pari: anche il più potente e influente dei media, così come la più potente e influente fra le imprese o la più diffusa fra le associazioni, devono essere disponibili al dialogo e al confronto aperto con il pubblico. In internet non servono i grandi investimenti per realizzare e pubblicare contenuti e per conquistarsi un proprio spazio con diritto di parola; l'autorevolezza e la fiducia che un medium tradizionale si è conquistato in decenni di vita e di attività non bastano da soli a garantirgli altrettanta autorevolezza e credibilità nella nuova fase se la sua presenza non è accompagnata dalla disponibilità a un rapporto e a un confronto più aperto e paritario con il pubblico.

In rete tutto è interconnesso. La rete non è un insieme di tante reti o gruppi che operano in maniera autonoma per poi confluire nella grande «ragnatela» generale, ma un unico medium dove il minimo comune denominatore non è costituito dalle aziende, dalle associazioni o dalle istituzioni, ma dalla persona. Solo comprendendo questo i mezzi di informazione (ma il discorso può valere anche per altre piccole e grandi organizzazioni) possono essere presenti sul web giocando un ruolo attivo che ne favorisca, assieme alle capacità di relazione, anche la crescita di pubblico, adesioni e consensi.

Dal punto di vista specifico dei grandi media, ad esempio, imparare a fare informazione e comunicazione in rete equivale a imparare un nuovo modo di fare il proprio mestiere, a scendere su di un terreno poco conosciuto, dove non sono più loro a dettare le regole del gioco e l'agenda delle priorità dell'informazione, dove la comunicazione non è più monodirezionale ma bidirezionale e l'utente diventa un elemento attivo del processo che porta alla produzione dell'informazione.

L'impatto con questo nuovo pubblico attivo ha dapprima trasformato i siti internet dei grandi media, che hanno cominciato a diventare sempre più aperti, multimediali e interattivi, poi ha cominciato a influenzare anche i canali della comunicazione tradizionale (i giornali di carta, le tv, le radio), fino

a diventare, nelle prospettive dichiarate di alcuni degli stessi maggiori gruppi editoriali, il fulcro centrale della loro attività futura.

Quando Janet Robinson, amministratore delegato del *New York Times*, dichiarò qualche mese orsono che per il suo giornale immaginava un futuro solo digitale la notizia ha fatto molto scalpore, ma pochi in realtà ci hanno creduto fino in fondo. Eppure Robinson sta facendo sul serio. Ha deciso – primo caso al mondo per un grande quotidiano – di fondere in un'unica redazione le due redazioni, quella on line e quella del giornale di carta, che di solito nei grandi gruppi editoriali operano in maniera disgiunta, e ha anche deciso di vendere il canale televisivo di proprietà del gruppo per concentrare l'attività di produzione audio e video all'interno del portale web.

E se fosse questa una delle strade percorribili da parte del sindacato per rompere il muro del silenzio e della disinformazione opposto dai mass media nei confronti dei problemi del mondo del lavoro? A nostro avviso è giunto il momento che anche il sindacato occupi nel mondo della cittadinanza digitale il posto che gli compete. È anche così che i temi e i valori di cui è portatore all'interno della nostra società possono trovare il modo di permeare il dibattito della rete e, attraverso questo processo, tornare a far parte delle priorità dell'agenda della grande informazione.

Questo risultato, tuttavia, non può essere raggiunto semplicemente attraverso una presenza più mirata in rete del sindacato in quanto istituzione (o come insieme di strutture), ma dando la possibilità agli uomini e alle donne che costruiscono il sindacato con il loro impegno quotidiano di potersi esprimere in quanto persone portatrici di contenuti, idee, istanze. Se internet è l'internet delle persone, la forza di un messaggio o di un'idea nel web diventa tale non tanto perché viene ribadita attraverso i siti istituzionali con qualche comunicato stampa, ma in quanto quest'idea viene fatta propria, discussa e anche – perché no – rielaborata e migliorata da una molteplicità (una rete in senso stretto) di persone e di cittadini che vi operano come individui.

In definitiva, per favorire questo processo i passi concreti da compiere sono principalmente due. Prima di tutto è necessario migliorare e rendere più efficace la presenza in rete delle diverse realtà del mondo Cgil, che attualmente si esprimono in maniera disorganica e poco efficace. La comunicazione della Cgil in internet è da sempre frazionata in mille rivoli: basti pensare che – considerando soltanto i siti web direttamente legati alla confederazione – esistono in internet più di un centinaio di realtà diverse, dietro a

ognuna delle quali vi è un centro decisionale che si muove nella rete per proprio conto, ma vi sono anche l'impegno, le capacità professionali, l'entusiasmo e la partecipazione di tantissime persone. Insomma, un vero patrimonio che non dovrebbe andare perduto o disperso come invece accade oggi.

Francesco Piu, responsabile dell'Osservatorio sul sistema dell'informazione Cgil, ha rilevato come questa realtà variegata e frazionata di presenze nel web produca un «contesto a bassissima capacità informativa e ad alta dispersione economica». È questo il primo problema cui occorre dare una risposta, sapendo che coordinare e dare visibilità nel web alle singole realtà del sindacato non significa uniformare le modalità di comunicazione di queste realtà in un modello unico, impedendo loro di esprimere la propria originalità, quanto piuttosto salvaguardarne le specificità, valorizzarne le differenze e fare in modo che queste convergano all'interno di un canale di comunicazione, questo sì coordinato, capace di riverberare questa molteplicità di contenuti e di realtà in un flusso di informazioni in grado di alimentare il dibattito in rete, appunto perché portatore di contributi e posizioni diverse provenienti dalle strutture di base, fatte di insiemi di cittadini che si impegnano in prima persona.

Il secondo passaggio importante è riuscire a creare i presupposti affinché i cittadini (iscritti o meno al sindacato) che sentono con forza l'esigenza di informare e di informarsi sui problemi che vivono in prima persona nei luoghi di lavoro, oppure nel loro rapporto quotidiano con le istituzioni, possano trovare nella rete un ambiente che consenta loro di fare tutto questo in maniera semplice e in piena libertà e autonomia, un ambiente che, d'altra parte, sia anche in grado di valorizzare i contributi dei singoli, fungendo da cassa di risonanza e da strumento di diffusione e redistribuzione di questi contenuti verso un pubblico più vasto e – in ultima analisi – verso il sistema dei media nel suo complesso.

Le nuove iniziative della Cgil si propongono di dare una prima risposta concreta a queste domande. Ma di cosa si tratta più nel particolare? Una prima iniziativa (la cui realizzazione è affidata a una nuova realtà imprenditoriale in forma cooperativa che raccoglie, assieme a Cgil, Spi, Edit. Coop. e Inca) prevede la creazione di un'emittente radiofonica che veicoli la propria programmazione principalmente via internet. La web radio avrà una programmazione fortemente incentrata sui problemi di chi lavora, di chi ha lasciato il lavoro o di chi è alla ricerca di un lavoro, ma con una forte attenzione anche ai temi dei diritti, dei servizi, della cittadinan-

za, della partecipazione, della solidarietà. Una web radio che si sviluppa e costruisce il proprio palinsesto attorno a quelle stesse «parole chiave» che abbiamo individuato in precedenza come elementi in grado di far convergere su obiettivi comuni la nuova cittadinanza digitale e quei cittadini che costituiscono la base, la linfa vitale delle organizzazioni sindacali. La web radio, naturalmente, non trasmetterà soltanto contenuti audio, ma sarà integrata da un sito internet attraverso il quale verranno diffusi contenuti testuali e video secondo le più classiche caratteristiche della moderna comunicazione multimediale, che in buona parte saranno il frutto di una stretta collaborazione fra la stessa web radio e il sito di *Rassegna.it*, il portale di news on line di Edit. Coop., che a propria volta fungerà da cassa di risonanza della programmazione radiofonica, sia di quella trasmessa in diretta sia di quella distribuita sotto forma di trasmissioni scaricabili e riascoltabili (*podcast*).

Perché privilegiare la web radio rispetto alla più tradizionale radiofonia analogica? Molto brevemente si può dire che, assieme a ovvie motivazioni di carattere economico (i costi di avvio e di funzionamento di una web radio sono molto ridotti rispetto a quelli di una radio tradizionale con diffusione nazionale), nella scelta effettuata hanno avuto un peso importante valutazioni di prospettiva (come l'opportunità di poter presto usufruire anche in movimento della banda larga sull'intero territorio nazionale, grazie alla rete WiMax, per la cui costituzione è da poco stato indetto un bando pubblico) e valutazioni di merito quali, ad esempio, l'ottima accoglienza e il costante aumento del numero di utenti che ascoltano la radio via web, non solo perché consente loro di sganciarsi dal vincolo dell'orario e dal vincolo dello strumento (i contenuti possono essere ascoltati in qualsiasi momento e con qualsiasi «mezzo» che consenta la riproduzione di file digitali), ma anche perché permette un elevato grado di interattività da parte dell'ascoltatore, in grado di costruirsi il proprio palinsesto personalizzato e di – attraverso la rete – interagire direttamente con la redazione. Per tutti questi motivi quello della web radio ci è sembrato fin da subito lo strumento più adatto per costruire in prospettiva un canale di comunicazione veramente aperto e interattivo.

Siamo naturalmente consapevoli che assieme al forte vantaggio competitivo che gli deriva dall'essere perfettamente integrabile con gli altri linguaggi della comunicazione nel mondo dei contenuti digitali, la web radio ha anche lo svantaggio di essere oggettivamente uno strumento la cui diffusione oggi è ancora abbastanza limitata in termini assoluti. Da qui la necessità di dare

vita a un processo che abbiamo definito di «ibridazione» del suo palinsesto, che sarà contemporaneamente distribuito attraverso una catena di altre web radio consociate, ma anche attraverso alcune radio analogiche tradizionali. Ovviamente il minimo comune denominatore di questa rete (ecco che ritorna la parola chiave) di emittenti è la vicinanza e la sensibilità nei confronti dei temi del lavoro e la disponibilità a trattarli in modo aperto e senza preconcetti, lasciando spazio di espressione ai cittadini.

Una seconda iniziativa, specifica invece dell'Edit. Coop., anch'essa oramai ai nastri di partenza, prevede la graduale trasformazione dell'attuale sito di *Rassegna.it* in una vera e propria agenzia giornalistica dedicata al mondo del lavoro e al tema più ampio della tutela dei diritti dei cittadini. La fonte primaria delle notizie non sarà più rappresentata soltanto dal classico circuito dei comunicati stampa e dalle note riprese dalle agenzie di stampa: l'agenda dei temi trattati verrà letteralmente suggerita dal basso, da un lato valorizzando e riproponendo in maniera più organica l'insieme di informazioni e di esigenze che raccontano della quotidianità delle tante realtà di base della Cgil, che ora si presentano in maniera frammentata nella rete, dall'altro dando spazio e diritto di tribuna ai tanti cittadini che desiderano impegnarsi in prima persona, denunciare situazioni particolari di disagio e di sfruttamento, il mancato rispetto dei diritti sui luoghi del lavoro e della vita civile, oppure più semplicemente trovare uno spazio dove poter parlare di questo con altre persone. Gli strumenti per riuscire a fare tutto questo sono le nuove forme di comunicazione multimediale nate nella rete: forum, blog, social network, che consentono a semplici cittadini e utenti della rete di pubblicare in prima persona contenuti testuali, audio e video. Il nuovo portale informativo di *Rassegna.it* agevolerà e stimolerà l'utilizzo di tutte queste nuove forme di espressione diretta da parte dei cittadini e, contemporaneamente, consentirà al sindacato di dialogare direttamente con loro, spiegando correttamente le proprie ragioni.

Naturalmente il nuovo sito di *Rassegna.it* e la web radio non vanno visti come due media completamente autonomi e separati. All'orizzonte c'è la nascita di un medium unico, polivalente e sfaccettato, che deve essere in grado di proporre agli utenti una fruizione di tipo «crossmediale» dei contenuti e che, per questo motivo, deve acquisire anche a livello redazionale le nuove capacità professionali tipiche delle redazioni multimediali, in grado di «parlare» con una modalità di comunicazione appunto crossmediale. Parlare di crossmedialità non significa introdurre un concetto astruso, l'ennesima elaborazione teorica nata dalla mente degli internettari, ma semplicemente ren-

dersi conto della nuova realtà, del modo nuovo in cui le persone fruiscono dei contenuti nella vita di tutti i giorni. E dunque per poter lavorare al servizio di un'utenza crossmediale, all'interno di un sistema dei media sempre più integrato, quello che serve non sono più le vecchie redazioni settoriali, ma una nuova forma di organizzazione redazionale in grado, quando occorre, di proporre la stessa notizia usando più linguaggi e più strumenti di comunicazione; serve, insomma, una nuova «redazione crossmediale» che, partendo dalla valorizzazione delle professionalità esistenti, operi secondo le modalità tipiche delle moderne redazioni on line.

L'affacciarsi nella rete di queste due nuove realtà potrà avere molteplici ricadute positive per la Cgil. In primo luogo, si genererà un flusso di discussioni che dovrebbe imporre sul web italiano l'inizio di un dibattito finalmente corretto e articolato sui temi del lavoro e dei diritti, che dovrebbe di conseguenza, come già accaduto in situazioni analoghe, influenzare anche l'agenda dei grandi mass media invogliandoli a ridare centralità alle questioni del lavoro. In seconda battuta, poiché una caratteristica peculiare di quella che abbiamo chiamato l'internet delle persone è la possibilità di poter comunicare, grazie a strumenti come le newsletter e i *feed Rss*, direttamente con ogni singolo cittadino che abbia accesso alla rete, anche laddove continueranno a persistere atteggiamenti di incomprensione da parte dei mass media ci sarà in ogni caso la possibilità da parte di *Rassegna.it* e della web radio di parlare direttamente con i singoli cittadini, di recapitare le notizie e gli approfondimenti direttamente all'interno dei loro pc, dei loro cellulari e delle loro e-mail senza dovere, per forza di cose, passare attraverso la mediazione dei grandi giornali, delle radio nazionali o delle televisioni, partecipando semplicemente in prima persona al dibattito della rete fra eguali.

Una seconda serie di ricadute positive potrebbe essere ingenerata all'interno della stessa organizzazione sindacale. In primo luogo, perché quello che potremmo chiamare il nuovo portale del lavoro consentirà alla Cgil non solo di ampliare la propria capacità di ascolto diretto della propria base, ma anche di parlare in modo diretto con tutta una parte della società italiana, principalmente composta di giovani (oggi il 65 per cento degli italiani che navigano abitualmente in rete ha meno di 30 anni), di professionisti dell'economia della conoscenza e di quei lavoratori della new economy che in genere sono costretti a subire le nuove forme di sfruttamento dei contratti di lavoro a tempo determinato. Queste persone oggi non riconoscono al sindacato un ruolo specifico all'interno della propria realtà di lavoro, sia perché non so-

no correttamente informate su quanto il sindacato fa sia perché – bisogna avere il coraggio di riconoscerlo – il sindacato non è in grado di elaborare proposte convincenti da proporre a queste nuove forme in cui si va configurando il mondo del lavoro, poiché non ne conosce la realtà del vissuto quotidiano e non è in grado di interpretarne i reali bisogni.

D'altra parte, non c'è bisogno in questa sede di ricordarlo, storicamente l'associazionismo sindacale ha avuto successo nei luoghi di lavoro soltanto nel momento in cui è riuscito a comprendere dal di dentro le esigenze del settore produttivo cui si rivolgeva. Il sindacato riesce a dare una risposta convincente ai problemi specifici dei metalmeccanici, piuttosto che a quelli dei chimici o dei lavoratori del pubblico impiego, proprio perché è in grado di comprendere dal di dentro le logiche con cui è organizzata in questi settori la produzione di beni e servizi, è capace di percepire attraverso un dialogo e una conoscenza diretta con i lavoratori stessi quali sono i reali problemi della categoria. Senza questo genere di comprensione è impossibile arrivare a formulare una piattaforma rivendicativa, né tanto meno delineare un insieme di obiettivi convincenti che facciano sì che il ruolo del sindacato possa essere riconosciuto come tale da una qualsiasi categoria professionale, e questo vale anche per i lavoratori della nuova economia della conoscenza.

Per il sindacato conoscere e capire la rete e i suoi meccanismi diventa quindi di vitale importanza in prospettiva futura. Il rischio che si corre non è soltanto quello di perdere il treno della rappresentanza delle nuove forme di lavoro e dei nuovi lavoratori della rete (che costituiranno in misura sempre maggiore il futuro del nostro sistema economico), ma quello, molto più grave, di fare sì che nella nuova economia della conoscenza si instauri una nuova, dirompente forma di divisione sociale.

Da un lato, si rischia di avere i «lavoratori autonomi» professionisti della new economy, fortemente professionalizzati e dediti prima di tutto ad attività di consulenza a imprese ed enti pubblici, capaci di raccogliersi in forme associative fortemente corporative e con la forza sufficiente, ad esempio, per andare a trattare direttamente con i rappresentanti del sistema bancario per ottenere forme di previdenza e di assicurazione più adatte alle caratteristiche di tipo «elastico» dei loro redditi; oppure capaci di imporre alla politica (come è già accaduto ad esempio a New York per merito della Freelancers Union, un'associazione corporativa che raccoglie oltre 70 mila liberi professionisti che lavorano principalmente attraverso internet nella città della Grande Mela), grazie alla loro forza di condizionamento nei confronti del sistema dei

media e alla loro capacità di lobbying, norme più stringenti nei confronti di quelle imprese che non rispettano i termini di pagamento delle parcelle professionali. Dall'altro lato, rischiamo di avere l'enorme massa dei lavoratori della new economy impegnati in funzioni che richiedono minori capacità professionali, oppure in quei settori dove c'è maggiore concorrenza (pensiamo non solo ai famigerati call center ma anche ai tantissimi giornalisti freelance che ancora non si sono fatti un nome, ai tanti giovani che lavorano per realizzare i contenuti per il web e così via). Ebbene, questi lavoratori rischiano di non godere delle forme di tutela anche più elementari e di essere facilmente condizionabili e ricattabili perché privi di qualsiasi forma di rappresentanza e tutela.

Di fronte al rischio di questa spaccatura, che genererebbe nel paese l'ennesima casta professionale da una parte e ulteriore disagio sociale dall'altra, soltanto un sindacato forte e moderno, capace di cogliere le esigenze di entrambi questi gruppi sociali e di sintetizzarle e armonizzarle in una piattaforma da essi condivisa che consenta di evidenziare anche positivi elementi di solidarietà, può impedire che la nuova economia della conoscenza si sviluppi generando nuove forme di esclusione sociale.



# Il lavoro del lavoro nella società dell'informazione

*Nicoletta Rocchi, Rosario Strazzullo*

L'inevitabile non accade mai. L'inatteso sempre.

*J.M. Keynes*

## 1. Una questione di metodo

Una riflessione sul lavoro nel mondo della comunicazione si scontra con un primo problema: cosa è giusto comprendere in questa classificazione e cosa escludere? I numeri, di conseguenza i fattori più qualitativi, cambiano se consideriamo solo chi contribuisce direttamente a produrre apparati e servizi o se, come fanno alcune ricerche, includiamo anche chi utilizza saltuariamente o continuativamente le tecnologie della comunicazione. In un caso parliamo di qualche centinaia di migliaia di addetti, nell'altro ci avviciniamo al milione di unità, nell'accezione più larga arriviamo ad alcuni milioni.

A nostro avviso conviene partire da un campione più ristretto per poi verificare in corso d'opera l'utilità di un allargamento del nostro obiettivo d'indagine. Se riusciremo a percorrerlo compiutamente, già questo primo tratto di strada ci fornirà elementi di conoscenza che, pur avendo connotati di specificità, saranno in grado di farci intravedere profili di ordine più generale. Quando poi riuscissimo ad allargare lo sguardo sulle trasformazioni del lavoro in chiave complessiva probabilmente faremmo un po' di luce anche sui cambiamenti sociali e culturali che la pervasività di tali trasformazioni sta determinando.

\* Nicoletta Rocchi è segretaria confederale della Cgil e responsabile dell'area Reti, terziario e cooperazione.

\*\* Rosario Strazzullo è coordinatore del dipartimento Servizi e terziario della Cgil nazionale.

Pur scegliendo l'approccio circoscritto, abbiamo valutato l'utilità di comprendere nel nostro campo di osservazione sia le infrastrutture sia i servizi e i contenuti, cosicché il nostro osservatorio riguarda: la progettazione e produzione di apparati di telecomunicazione; la progettazione e gestione di servizi di telecomunicazione; l'informatica hardware e software; l'informazione editoriale; l'informazione e l'intrattenimento radiotelevisivo; la comunicazione digitale che passa attraverso il web. Sono stati infine indagati altri due aspetti rilevanti che attraversano questi settori, cioè le trasformazioni della parte distributiva e commerciale e il tema delle risorse pubblicitarie.

## **2. Come sono cambiate le imprese e i mercati?**

### ***2.1 Telecomunicazioni***

Chi conosce l'industria delle telecomunicazioni sa che la produzione, controllando la tecnologia, ha sempre condizionato e pesato nell'assetto e nella gestione dei servizi. Assistiamo non a caso a forti alleanze e concentrazioni che riguardano le imprese principali (Nokia/Siemens, Ericsson/Marconi), all'evoluzione verso prodotti e sistemi meno voluminosi e più ricchi di software e di funzioni, al tentativo di spostarsi verso i servizi dove vi sono più margini di guadagno. Insistono poi nel settore forti innovazioni legate allo sviluppo della telefonia mobile con ricadute positive che riguardano i servizi, i contenuti e i terminali (At&T annuncia un aumento di ricavi legati a I-Phone di Apple). Inoltre l'erosione della maggiore componente di guadagno dei vecchi monopoli rappresentata dalla telefonia vocale, fa spazio all'avvio della telefonia via internet, mentre l'apertura dei mercati secondo il modello europeo, complicata ma progressiva, vedrà un'ulteriore prossima evoluzione con l'avvio di un terzo ciclo di nuove regole dopo quelle degli anni novanta e del 2002. Per avere futuro, infatti, la dimensione d'impresa si fa sempre più internazionale (mercati, investimenti, assetti azionari) perché le telecomunicazioni sono un settore a forte innovazione, ma anche maturo, quindi la crescita avviene per acquisizioni e non più perché aumentano i ricavi su mercati che si sviluppano. Infine, il rapporto tra infrastrutture e servizi muta al punto che tocca problemi di identità di queste imprese non dissimili da quelli che riguardano la parte più strettamente industriale: i gestori di servizi tendono a diventare grandi distributori di contenuti prodotti altrove.

## **2.2 Informazione stampata e radiotelevisiva**

Anche questo segmento è evoluto negli anni nei suoi processi produttivi e viene insidiato prima dalla radio tv e oggi dal web. I principali cambiamenti nella gestione e diffusione dei servizi radio tv riguardano il reperimento delle risorse pubblicitarie, lo sviluppo dei servizi televisivi a pagamento, il ruolo crescente di pochi gruppi a livello internazionale, lo spostamento delle migliori funzioni creative riferite al prodotto fuori dai diretti gestori del servizio che li riduce più a un ruolo distributivo che produttivo. I principali attori del duopolio italiano, in particolare la Rai, sono ormai organizzatori di palinsesti piuttosto che produttori di contenuti.

## **2.3 Informatica**

È abbastanza nota la situazione internazionale, caratterizzata dal ruolo preponderante nel software di alcune grandi imprese e regioni come l'India, mentre a livello interno si conferma la nostra caratteristica di utilizzatori di tecnologie, con la presenza di un grande numero di piccole imprese, il consolidamento di qualche impresa media nazionale, la grande attenzione al ruolo del committente pubblico, lo sviluppo di servizi alle persone e alle imprese.

## **2.4. Web**

*Last but not least*, la comunicazione digitale e il web sono attività che più di altre danno la misura dei cambiamenti tecnologici organizzativi e di mercato e della capacità di imporre sempre nuovi standard e modelli di comunicazione. L'iniziativa dei grandi gruppi è rivolta all'evoluzione dei motori di ricerca, alla nascita di nuovi soggetti/imprese/modelli che prima si formano per iniziativa individuale e s'impongono, poi vengono acquisiti da grandi gruppi (My Space, You Tube): non è forse questo il leit motive della storia degli ultimi dodici anni di internet! Non si può però sottacere che, contemporaneamente a tali processi economici, si sta imponendo la comunicazione personalizzata dal basso. Questo dà la misura di come e quanto l'innovazione tecnologica incida profondamente e pervasivamente nei comportamenti sociali. In particolare le nuove generazioni rispondono al cambiamento in percentuali di tutto rispetto (circa il 30 per cento dei giovani sotto i 25 anni ha un blog personale).

Nella rete, come si vede, tutte le opzioni sono disponibili e nessuna sembra prevalere. L'innovazione, la grande impresa e il grande capitale convivono.

no con la spinta dal basso, la quale, via via che viene assorbita, si rigenera: grandissima dimensione di impresa dunque, ma anche libertà e protagonismo individuale e formazione di comunità ancora chiuse e poco comunicanti tra loro. Non c'è da stupirsi pertanto se le risorse e la pubblicità si spostano sulla rete in percentuale sempre crescente. Non sorprende, ma colpisce favorevolmente, che gli sconfinati depositi di memoria che costituiscono la storia di grandi imprese (come la radio e la tv) rivivono grazie all'on line e costruiscono uno dei filoni per rimetterle in piedi e dare loro un futuro. In ultimo, e sono opportunità e dolori per il lavoro, forse solo dolori per il sindacato, il web sta imponendo imprese specializzate e orizzontali, non integrate verticalmente, che rappresentano un modello con cui fare i conti, un modello che rilancia il ruolo del territorio e della piccola impresa, che valorizza l'esigenza di tutele universali senza deresponsabilizzare l'impresa nel rapporto con le lavoratrici e i lavoratori.

### **3. Come tali trasformazioni hanno inciso sul lavoro?**

Ritorna un problema classico, anticipato dai più grandi economisti e ripreso recentemente: siamo in presenza di un problema strutturale, almeno nei paesi più sviluppati, di crescita della produttività maggiore della produzione e del prodotto. Quando nei secoli passati, o negli anni più recenti si è pensato a tale problema in presenza della produzione di massa industriale, si è individuato lo strumento della riduzione generalizzata di orario. Oggi – nell'epoca della crescita dei servizi, delle flessibilità connaturate ad attività per loro natura «senza magazzino», della frammentazione e dell'articolazione dei sistemi organizzativi aziendali, degli orari corti e/o diversificati per aderire alle punte della domanda – la riduzione generalizzata dell'orario è ancora agibile?

In realtà questa situazione ci consegna non solo un enorme problema relativo all'occupazione e alla produttività, ma ci invita anche a una riflessione sulla contrattazione che, confermandone le caratteristiche di unificazione e solidarietà, non escluda il suo intervento sulle situazioni più avanzate relative alla professionalità, alle condizioni di lavoro, ai diritti, oggi lasciate di fatto unicamente in mano alle aziende. Le imprese hanno, poi, un problema di identità: quello che hanno fatto finora non è più sufficiente ad assicurare loro un futuro. Esse hanno sviluppato nuovi prodotti/servizi e ciò ha richiesto

diversi specialismi e competenze cui, però, non sono seguiti coerenti processi di formazione. Si è fatto maggiore ricorso all'addestramento per microaggiustamenti professionali piuttosto che allargare le competenze tecnologiche di base e quelle relazionali o linguistiche necessarie in settori in cui è centrale il rapporto con il cliente.

Colpiscono, nell'atteggiamento delle imprese verso il lavoro, il respiro corto, le motivazioni di breve periodo. Quasi sempre, ad esempio, quando si è scelto di innovare si è puntato alle consulenze esterne piuttosto che a valorizzare risorse interne. Senza demonizzare l'alternativa in/out, è stato il fattore tempo e la velocità di risposta a determinare le scelte. È mancata la visione strategica verso il lavoro, perché le risorse interne non sono mai state persone sulle cui capacità investire, ma qualcosa da adattare in fretta e furia al cambiamento del momento. Il lavoratore o la lavoratrice in questi processi tumultuosi non si sono mai sentiti necessari all'impresa, piuttosto strumentali alla stessa... fino a quando serve. Il continuo lavoro organizzativo, indotto dall'esterno, ha significato spesso tornare al punto di partenza, evidenziando in molti casi una carenza manageriale di progettazione organizzativa che non è stata indagata a sufficienza. In proposito, molto significativo è stato il ricorso ai processi di outsourcing che costituisce uno dei punti da approfondire e da affrontare per il futuro, perché non sempre l'impresa è chiara nelle motivazioni e quindi trasparente nei risultati ricercati.

Quali esiti si sono determinati per i lavoratori? Non siamo in presenza di un drammatico dato quantitativo. Il saldo occupazionale complessivo, da quel che si capisce integrando diversi dati e ricerche, appare a somma zero. È cambiata tuttavia la composizione della forza lavoro, con un maggior ricorso all'esterno e con tipologie più flessibili. In un primo momento ciò sembrava dipendere dalla mancanza di offerta a fronte della domanda di nuove professionalità. Le ultime indagini segnalano invece un sistema stagnante, incapace di generare un nuovo ciclo di sviluppo occupazionale e professionale.

#### **4. Come vanno ripensate le politiche rivendicative e contrattuali partendo dalla consapevolezza del ruolo svolto dal sindacato in questi anni?**

Questo settore che abbiamo provato a identificare non esiste ancora contrattualmente e bisognerebbe che con tutte le gradualità necessarie iniziassimo a

costruirlo. Bisognerebbe almeno cominciare a discuterne. Nei diversi comparti che lo compongono abbiamo contrattato il salario e le riorganizzazioni di occupazione e di orario che hanno contribuito a fare andare avanti le imprese. Il problema è oggi costruire un'identità del lavoro. Possiamo iniziare a farlo come sindacato sapendo che da sola non basta, ma può servire a costruire un'identità di impresa, come abbiamo visto, ancora inesistente. Al centro deve esserci la persona e il suo ruolo.

Le nuove tecnologie, la comunicazione digitale che innerva l'organizzazione aziendale ponendo questioni di sicurezza, privacy, libertà, autonomia, ci presentano una combinazione inedita di ragioni individuali e sociali, nel lavoro e fuori di esso, da cui partire per affrontare il tema decisivo della nuova identità, per ripensare l'impresa, il lavoro e lo stesso sindacato. È una politica impegnativa che può essere intrapresa con successo solo guardando in faccia la realtà, studiandola con attenzione e assiduità, senza occhiali ideologici o acritici appiattimenti. Una politica dotata di incentivi ai comportamenti virtuosi delle imprese, di ammortizzatori sociali adeguati alle poderose dimensioni del cambiamento, di azioni premianti le buone pratiche.

Di qualche utilità potrebbe essere la creazione di una sorta di albo-graduatoria per classificare la virtù d'impresa partendo dal rispetto di alcuni parametri quali la formazione delle competenze, la capacità di valorizzare e trattenere le esperienze (il contrario delle politiche verso gli ultracinquantenni), assieme ad altri fattori più consolidati come la sicurezza o il ricorso ai contratti a tempo indeterminato.

Il primo strumento da mettere a disposizione deve essere il diritto alla formazione di competenze (tecnologiche, relazionali, linguistiche, organizzative) da attivare con il coinvolgimento, insieme alle imprese, del sistema pubblico, utilizzando l'esperienza della formazione continua. Di pari passo deve riprendere l'attenzione al tema dell'organizzazione del lavoro, progressivamente attenuatasi negli ultimi anni, e a quello collegato delle classificazioni professionali. Ma ciò non è ancora sufficiente. La contrattazione deve progressivamente spostarsi verso frontiere più avanzate. La costruzione di identità basata sulla persona implica per il sindacato di non fermarsi solo alla rappresentanza di una parte del mondo del lavoro.

Se il settore è quello che qui abbiamo tratteggiato, possiamo saltare ad esempio le centinaia di imprese individuali in cui il padrone coincide con il dipendente? O dove il padrone e qualche dipendente sviluppano un rappor-

to che è sicuramente una cosa diversa da quella che può stabilirsi da qualche altra parte, anche con dimensioni un poco o molto più ampie?

La sfida di un contratto dei servizi che qualche tempo fa, in modo più o meno carbonaro, la Confindustria ha lanciato al sindacato potrebbe essere raccolta, senza però scorciatoie. Bisogna partire dalle premesse, non fare salti logici con l'unico proposito di ridurre i costi e abbattere le tutele. I contratti di settore costruiti a seguito delle liberalizzazioni possono rappresentare la base per tentare l'operazione. L'analisi dei processi di trasformazione delle imprese, una nuova identità del lavoro, gli strumenti e i contenuti su cui costruirla, la disponibilità a ricercare spazi contrattuali più ampi partendo dall'esperienza dei contratti di settore, implicano la necessità di non giocare solo di rimessa. Non ci si può accontentare di un'area di riserva, per quanto ampia ma pur tuttavia informale, identificabile solo «per differenza» rispetto alle altre attività economiche. Qui siamo invece nel campo delle attività risultanti dalle riorganizzazioni conseguenti alla specializzazione indotta dall'evoluzione tecnologica, che richiederebbero la capacità di abbandonare appartenenze di categoria e frammentazioni che non hanno più ragioni di esistere e che, invece, sono lunghe a morire, perché dispongono di una forte capacità di resistenza.

Da quanto fin qui detto si può trarre qualche prima provvisoria conclusione, naturalmente aperta ad aggiustamenti o ripensamenti. Il nostro punto di vista dovrebbe essere abbastanza chiaro: noi riteniamo che oggi la strada di riproporre vecchie e superate centralità sia sbarrata; il lavoro rappresenta ancora una parte fondamentale della vita delle persone e non solo per vivere o sopravvivere; in esso si presentano ancora domande di libertà come ci ha sempre ricordato Bruno Trentin. Con una particolarità in questa fase. Le tecnologie odierne, soprattutto nella forma della comunicazione digitale, organizzano la vita delle persone non solo dentro il lavoro ma anche fuori. Di più che in passato viviamo, comunichiamo, lavoriamo tutti con gli stessi strumenti. Tra quelli che si utilizzano a scuola e sul lavoro la distanza si sta progressivamente assottigliando. Lo stesso avviene per l'organizzazione del tempo libero, il rapporto con la banca, la pubblica amministrazione e, tra poco, addirittura con il vecchio e caro ufficio postale, dove si potrà pagare utilizzando il telefonino personale (lo stesso dal quale il tecnico di rete di telecomunicazioni riceve la lista clienti su cui intervenire e con il quale il «postino» potrà far pagare direttamente a casa al cliente in possesso della Sim che Poste Italiane potrà offrirgli...). Con questa tecnologia, in sostanza, le perso-

ne cercano di esprimere la loro soggettività, libertà, creatività. Per molti sempre di più il lavoro significa gestire un flusso di informazioni.

Ma è proprio nel lavoro che l'espressione della soggettività è più difficile e complicata. Esistono maggiori vincoli, esigenze di risultati, strutture gerarchiche. Nonostante tutti gli inglesismi, l'attenzione alle persone e anche i tanti progressi realizzati, la dimensione strumentale dell'uomo nell'organizzazione aziendale è sempre quella prevalente. Ciò rende più complicato anche il lavoro del sindacato. Pone domande nuove, induce criticità nell'esercizio della rappresentanza, richiede sintesi sempre più complesse, se non vuole auto-recludersi in confini tanto circoscritti da esaurirne la spinta vitale.

Per questo, anche se è difficile, dobbiamo provarci, approfittando del cambiamento tecnologico che, come ci dicono tanti segnali, le persone utilizzano per esprimere ciò che sono e vogliono. Nel lavoro e fuori. Da qui può partire questa ricostruzione di identità. Da queste non pessimistiche premesse politiche e culturali. Qualche sentiero abbiamo provato ad abbozzarlo. Speriamo che possa risultare utile e che altri possano contribuire meglio di noi, perché – di questo abbiamo certezza – siamo solo all'inizio.

## **Dai regimi monopolistici ai sistemi misti: l'iter europeo della disciplina del sistema radiotelevisivo**

*Antonio Lieto*

L'evoluzione della disciplina del settore radiotelevisivo segue, in Europa, tre fasi distinte. La prima, quella del regime monopolistico, caratterizza la disciplina del sistema radiofonico a cavallo tra le due guerre ed è dettata anche da elementi di natura tecnica, dalla necessità di evitare che, tra gli impianti di trasmissione, si possano creare interferenze. Il modello monopolistico di gestione delle radiodiffusioni segue strade diverse: in Inghilterra e in Italia (rispettivamente nel 1926 e nel 1927) si formano società a prevalente capitale pubblico, mentre in Danimarca e in Belgio (nel 1926 e nel 1930) sono istituiti enti pubblici nazionali di radiodiffusione. Il risultato è però lo stesso: l'affermazione del monopolio pubblico nella radiofonia. Ancora alla fine del secondo conflitto bellico rimane sostanzialmente in vigore un modello di tipo pubblicistico e, nella grande maggioranza degli ordinamenti europei, l'attività radiotelevisiva (nel frattempo nasce la televisione) trova inquadramento costituzionale nell'ambito della libertà di manifestazione del pensiero (sancita, in Italia, dall'articolo 21 della Costituzione).

È a cavallo tra gli anni sessanta e settanta che i legislatori europei avviano la seconda fase, quella della riforma del regime pubblicistico della radiotelevisione, con l'obiettivo di coniugare la nozione di servizio pubblico e quella di libertà e pluralismo dell'informazione. Sarà questo l'elemento di fondo che accomunerà molte leggi europee di questo periodo (ad esempio la legge svedese del 1968 poi modificata nel 1978, le leggi francesi del 1972 e del 1974, quella italiana del 1975, la n. 103).

A partire dagli anni ottanta si passa alla terza fase. Si afferma, in molti paesi europei, una legislazione definita di «terza generazione», impegnata ad affrontare i temi dell'innovazione tecnologica e della pressione sempre maggiore esercitata dal mondo pubblicitario e imprenditoriale verso la liberalizzazione dell'attività radiotelevisiva.

\*Antonio Lieto è blogger e web editor.

Per la verità in Inghilterra già nel 1954 il legislatore, con largo anticipo rispetto agli altri paesi europei, affianca alla Bbc un'altra società pubblica, la Ita, poi divenuta Iba, con il compito di trasmettere programmi prodotti da società private e finanziati dalla pubblicità. In Italia, Francia, Germania, Olanda, invece, negli anni settanta si afferma il principio secondo cui anche i soggetti privati possono, previa autorizzazione ed entro certi limiti, installare e gestire reti via cavo. E la «liberalizzazione» si rivela anche tecnicamente fattibile, perché si dimostra che il rischio di accavallamento delle trasmissioni dovuto alla limitatezza delle frequenze può essere risolto attraverso un corretto utilizzo delle frequenze a disposizione. Le prime leggi di liberalizzazione sono dedicate prevalentemente alla radiofonia (in Belgio nel 1981, in Svezia nel 1982), più in generale l'ingresso dell'iniziativa privata nel settore radiotelevisivo trova la sua effettiva attuazione attraverso una serie di varianti nazionali relative:

- ai mezzi utilizzabili: in Svizzera, Danimarca, Francia e Inghilterra la «liberalizzazione» riguarda sia radio sia televisione via etere e via cavo; in Svezia si limita alla sola radiofonia; in Norvegia e in Olanda alla radio e alla televisione via cavo;
- al livello nazionale o locale di diffusione delle attività di emittenza privata: in Francia, Germania, Inghilterra e Italia si prevede la possibilità di iniziativa privata a livello nazionale, in altri paesi solo a livello locale;
- al regime concessorio per l'esercizio dell'attività radiotelevisiva: in Svezia, Norvegia, Olanda, Danimarca la concessione può essere data solo a forme associative senza scopo di lucro; in Italia, Inghilterra, Francia, Germania e Spagna tale limitazione non è prevista.

La disciplina normativa di «terza generazione» è quella che prevede anche la nascita delle prime Autorità di garanzia preposte al controllo del rispetto dei vincoli (non solo tecnici ma anche relativi al contenuto) imposti per legge in materia radiotelevisiva. In alcuni paesi tali organi coincidono con l'organo che rilascia le autorizzazioni o le concessioni radiotelevisive (che in paesi come Germania, Svezia e Svizzera è il governo stesso; in altri paesi, ad esempio in Inghilterra, Danimarca e Olanda, è invece un organo di derivazione governativa). In altri casi, invece, sono espressione sia dell'esecutivo sia del Parlamento o del solo Parlamento con una funzione di vigilanza e controllo sull'intero settore radiotelevisivo.

Per quanto riguarda i meccanismi di finanziamento del settore, materia anch'essa disciplinata dalla nuova legislazione, anche qui è possibile ricon-

trare differenze sostanziali tra i diversi paesi europei. Laddove è stato più forte il tentativo di ancorare le iniziative private alle finalità del servizio pubblico è stata esclusa la possibilità di ricorso alla pubblicità e sono state previste, in sostituzione, forme di sostegno statale (è il caso di Svezia e Norvegia); laddove invece è stata netta la distinzione tra finalità del servizio pubblico e iniziativa privata è stata ammessa la pubblicità come fonte di finanziamento (ma sono stati previsti «tetti pubblicitari», cioè limiti quantitativi stabiliti in base a quanto disposto da una direttiva comunitaria recepita in modo diverso dai vari paesi).

La legislazione di terza generazione, quindi, da un lato ha spinto in modo deciso verso la privatizzazione del settore radiotelevisivo, dall'altro ha introdotto specifiche normative antitrust. A questo proposito la legislazione europea, pur nella grande varietà di soluzioni previste dai diversi ordinamenti, è sembrata ispirarsi a un modello comune, cioè alla definizione di un tetto concentrazionistico non superabile (la cosiddetta «posizione dominante») nel mercato dell'informazione. Il principale limite di tale modello sta nel fatto che esso è costruito su una concezione statica di pluralismo informativo, inteso come dato definibile a priori.

In definitiva, la scelta di fondo che ha accomunato tutti i legislatori europei nel corso degli ultimi 40 anni si basa sull'assunto che la riserva allo Stato dell'attività radiotelevisiva non garantisce un'informazione imparziale. Cioè, per raggiungere tale obiettivo, è necessario ricorrere a una pluralità di iniziative radiotelevisive da affiancare al settore pubblico («pluralismo esterno», così lo chiamerà la Corte Costituzionale). In questo modo si è arrivati alla nascita del sistema radiotelevisivo misto pubblico-privato. Un sistema in cui il soggetto pubblico tende a mantenere una situazione di preminenza, ma i cui equilibri appaiono spesso precari. La morale della storia? Anche la legislazione di terzo sistema non può essere considerata un punto di approdo definitivo per la disciplina radiotelevisiva.



## Il sistema radiotelevisivo pubblico in Francia, Germania, Inghilterra e Spagna

*Antonio Lieto*

In Francia due emittenti distinte gestiscono rispettivamente il servizio pubblico radiofonico e televisivo. I canali radiofonici pubblici sono trasmessi dall'emittente *Radio France*. I tre canali televisivi pubblici (*France2*, *France3*, *France5*), invece, sono gestiti dalla compagnia France Télévision controllata a sua volta dal Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (Csa), Autorità di garanzia istituita nel 1989. Le radiotelevisioni pubbliche sono regolate attraverso dei *Cahier des missions et de charges*, leggi predisposte dal governo, che ne definiscono la missione e i doveri. Un presupposto essenziale alla base della relazione fra lo Stato-azionista e France Télévision riguarda il controllo annuale dell'esecuzione del contratto che la concessionaria deve sottoporre all'esame del Parlamento e del governo. Il sistema televisivo pubblico è pensato in un'ottica di offerta diversificata fra le reti. La programmazione di *France2* è a vocazione generalista, quella di *France3* è vicina alle realtà territoriali, mentre il palinsesto di *France5* si basa sulla trasmissione di programmi educativi e di formazione.

La Germania, a differenza degli altri principali Stati europei, con la fine della seconda guerra mondiale si dota di un sistema radiotelevisivo a forte impronta federale. Sul fronte del servizio televisivo pubblico, quindi, le basi legali dell'attività degli enti televisivi pubblici (Landesrundfunkanstalten) sono regolate da leggi emanate dai Parlamenti dei Lander. Ogni Lander ha una propria Autorità di controllo per i media, responsabile però solo della regolamentazione del settore privato; le diverse Autorità di controllo sono riunite in un'associazione, la Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (Associazione delle autorità di controllo sul broadcasting, Alm). L'organizzazione del sistema radiotelevisivo tedesco, che prende il nome di Ard (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland, Comunità degli enti pubblici radiotelevisivi della Repubblica federale tedesca), si basa dunque su un'attività di coordinamento

delle diverse realtà regionali, ognuna delle quali ha un direttore generale (*intendant*) e un consiglio di amministrazione eletti da un consiglio direttivo (*rundfunkrat*) composto da rappresentanti del Parlamento, delle associazioni religiose e laiche, delle federazioni sportive, da rappresentanti eletti dal pubblico, dai sindacati e dalle associazioni degli imprenditori.

In Inghilterra l'emittente pubblica radiotelevisiva, la British Broadcasting Corporation (Bbc), è composta da due canali televisivi nazionali, *Bbc1* e *Bbc2*, i quali comprendono sotto-divisioni nazionali e regionali, diversi canali televisivi via cavo e digitali, cinque radio nazionali e oltre 40 radio locali. La disciplina regolamentare della Bbc si basa sulla *Royal Charter*, uno statuto reale approvato per la prima volta nel 1926 e rinnovato ogni dieci anni, e su un *Agreement* tra Secretary of State of National Heritage e Bbc. Lo statuto, assimilabile al nostro contratto di servizio, ha avuto sin dall'inizio, come scopo principale, quello di garantire e riconoscere pienamente la completa indipendenza editoriale dell'emittente pubblica rispetto ai poteri economico-istituzionali. Fino al 2006 l'emittente britannica è stata amministrata da un Board of Governors di nomina reale mentre, a partire dal 1° gennaio 2007, questa è stata sostituita da una fondazione, chiamata Bbc Trust, completamente indipendente politicamente e con funzioni di gestione e di nomina dei diversi dirigenti dei canali televisivi (il d.d.l. Gentiloni relativo alla riforma del servizio pubblico radiotelevisivo sembra seguire, in buona sostanza, questa stessa direzione attraverso la creazione di una Fondazione Rai). La Bbc, in base ai propri statuti, ha l'obbligo di mantenere un alto livello qualitativo, educativo e di intrattenimento nella produzione e messa in onda dei propri programmi, tenendo sempre presente le aspettative e le preferenze del pubblico. Gli spettatori sono tenuti nella massima considerazione e possono formulare reclami contro la programmazione che devono essere obbligatoriamente discussi da un comitato apposito. Tutti gli abbonati, inoltre, possono partecipare alle sedute dell'assemblea generale dell'emittente con la possibilità di formulare proposte o critiche. Insomma, il «modello inglese» pare configurarsi, ancora oggi, come il modello di servizio pubblico più «puro» ed editorialmente libero da pressioni istituzionali.

In Spagna ci sono due principali reti nazionali, *Tve1-La Primera* e *Tve2-La Dos*. Esiste, inoltre, l'ente pubblico Rteve (Radio Television Espanola), i cui principali organi di gestione sono il consiglio di amministrazione e la di-

reazione generale. Il sistema radiotelevisivo spagnolo è stato da poco riformato dal governo Zapatero, il quale ha cercato di conferirgli maggiore autonomia decisionale. Il consiglio di amministrazione non è più scelto dal governo ma in quota parte dalle forze politiche (due membri al Parlamento e due al Senato, ma con l'approvazione di almeno due terzi della rispettiva camera e un mandato di sei anni, sfasato dalle scadenze di legislatura), dai sindacati e dal consiglio audiovisivo (due membri ciascuno). Inoltre il direttore generale, sebbene sempre eletto dal consiglio di amministrazione con i due terzi della maggioranza, deve presentare la propria candidatura attraverso concorso pubblico, in modo da permettere maggiore trasparenza nella scelta dei candidati. Attraverso queste riforme si è cercato di garantire una maggiore autonomia del sistema televisivo pubblico dai cambiamenti politici del paese, al fine di permettere un'informazione più plurale e libera.



## La transizione infinita: il settore radiotelevisivo italiano dalla Mammì alla Gentiloni

*Antonio Lieto*

Il 6 agosto 1990 il Parlamento italiano approva la prima «legge di sistema» relativa alla disciplina del settore radiotelevisivo. La legge n. 223/90 («legge Mammì»), dal nome del suo firmatario) nasce dalla necessità di definire un quadro organico di riferimento per un settore caratterizzato da una forte frammentarietà normativa e avrebbe dovuto avere come «doveri principali» quelli di «dettare norme antitrust atte a risolvere la situazione di duopolio» Rai-Fininvest, sanzionare i soggetti che si fossero trovati in condizione di «posizione dominante», garantire una reale condizione di pluralismo informativo. In realtà, i limiti fissati dalla Mammì non fanno altro che fotografare lo status quo ante, dato che la legge prevede che uno stesso soggetto può essere titolare, a livello nazionale, di un numero di concessioni non superiore al 25 per cento delle reti previste dal piano nazionale di assegnazione delle frequenze, e comunque di un numero di concessioni nazionali non superiore a tre.

A palesare l'insoddisfazione della Corte Costituzionale per i provvedimenti antitrust previsti dalla legge Mammì è la sentenza n. 420 del 1994 che dichiara incostituzionale l'art. 15, comma 4, della legge 223/90 poiché di fatto, fissando in tre il numero massimo di concessioni radiotelevisive di cui uno stesso soggetto a livello nazionale può essere titolare, legittima il duopolio televisivo Rai-Fininvest. La stessa sentenza della Corte prevede però che, nelle more, i soggetti titolari di un numero di concessioni dichiarato illegittimo continuano a operare. Intanto l'attesa riforma radiotelevisiva negli anni a seguire non viene più varata e ciò determina un'abnorme dilatazione del periodo di «transitorietà» nel quale i soggetti non in regola possono continuare a operare in modo illegittimo.

Una delle principali novità introdotte dalla seconda «legge di sistema», la n. 249/97 (nota come «legge Maccanico»), riguarda l'introduzione del vincolo secondo il quale nessun soggetto destinatario di autorizzazioni per emittenti via cavo o via satellite può raccogliere proventi superiori al 30 per

cento del totale delle risorse del settore considerato. In ossequio alla decisione della Corte la nuova legge stabilisce inoltre che a uno stesso soggetto non possono essere rilasciate concessioni o autorizzazioni che consentano di irradiare più del 20 per cento delle reti televisive o radiofoniche analogiche su scala nazionale e trasmesse su frequenze terrestri. Anche la legge Maccanico prevede però (art. 3.7), per i soggetti titolari di reti eccedenti i limiti previsti, la possibilità di continuare «transitoriamente» a operare a condizione che le trasmissioni siano diffuse contemporaneamente su frequenze terrestri e via satellite o via cavo e, successivamente, solo via satellite o via cavo. Il regime di «transitoria irregolarità» può continuare.

Nel frattempo, con la delibera n. 346 del 2001, l'Autorità di garanzia per le comunicazioni (il nuovo organo di controllo istituito proprio dalla legge) provvede a fissare nel 31 dicembre 2003 la scadenza temporale entro la quale Rai e Mediaset sono tenute a liberare le frequenze terrestri occupate in modo illegittimo. Tale data sarà poi indicata dalla Corte Costituzionale (sentenza n. 466 del 2002) come scadenza improrogabile entro la quale mettere fine a questo periodo «transitorio» di occupazione indebita delle frequenze.

Anche la «terza legge di sistema», la n. 112/2004 (nota come «legge Gasparri»), basa i suoi pilastri normativi sulla disciplina antitrust. Il tetto anticoncentrazionistico previsto dalla legge, tuttora in vigore, è rappresentato dalla quota del 20 per cento del totale dei proventi ricavabili dal Sistema integrato delle comunicazioni (Sic), una delle principali novità della legge. Tale sistema comprende: canone, pubblicità nazionale e locale, televendite, sponsorizzazioni, convenzioni con soggetti pubblici, offerte tv a pagamento, abbonamenti e vendite di quotidiani e periodici inclusi libri e dischi in allegato, agenzie di stampa nazionali, editoria elettronica e annuaristica, utilizzazione delle opere cinematografiche. La smisurata ampiezza del Sic fa in modo che, nonostante la percentuale consentita di risorse ricavabili sia diminuita (dal 30 al 20 per cento), il valore reale delle risorse «accaparrabili» senza incorrere in situazioni di posizione dominante aumenti di oltre un miliardo di euro. È questo uno dei motivi principali per cui il presidente Ciampi, nel dicembre 2003, non controfirma la legge e la rispedisce alle Camere; ciò induce il governo Berlusconi a emanare un decreto legge con il quale si fa slittare dal 31 dicembre 2003 al 31 dicembre 2006 il termine previsto per il passaggio dall'analogico al digitale di una rete Mediaset e la trasformazione di una rete Rai in rete senza

pubblicità. Rai e Mediaset possono, dunque, continuare a operare in una situazione di manifesta illegalità.

Lo *switch off* dall'analogico al digitale e la questione Sic sono dunque, non a caso, tra gli elementi più importanti affrontati dal d.d.l. Gentiloni, approvato il 12 ottobre 2006 dal Consiglio dei ministri, che si appresta ad affrontare il lungo iter parlamentare per poter essere trasformato in legge.

Le novità introdotte dal nuovo decreto legge sono così riassumibili:

- eliminazione del Sic e delle norme a esso afferenti;
- tetto del 45 per cento quale limite massimo dei ricavi pubblicitari conseguibili nel settore radiotelevisivo da un unico soggetto (art. 2, comma 1). Il superamento di tale limite, «riferito alle trasmissioni via etere terrestre in tecnica analogica e digitale, via satellite e via cavo», costituisce una situazione di posizione dominante;
- slittamento dal 31 dicembre 2008 al 30 novembre 2012 dello *switch off* dall'analogico al digitale, ossia del termine entro il quale tutte le reti dovranno trasmettere in digitale e non più in analogico;
- trasferimento di una rete «su frequenze terrestri in tecnologia digitale, ovvero su altra piattaforma trasmissiva in tecnologia digitale» (art. 3, comma 4) da parte dei soggetti titolari di più di due emittenti televisive in ambito nazionale via etere terrestre su frequenze analogiche (cioè Rai, Mediaset e Telecom Italia Media) entro 15 mesi dal varo definitivo della legge;
- rivendita a soggetti terzi o restituzione allo Stato delle frequenze rese disponibili dalla conversione dall'analogico al digitale (vale per quelle frequenze non acquistate e che sono state e sono tuttora utilizzate «abusivamente»); lo Stato le metterà in vendita mediante gara pubblica «con modalità stabilite dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni [...]» (art. 3, comma 5);
- emanazione, entro 180 giorni dall'entrata in vigore della legge, di un decreto legislativo che definisca le modalità con cui l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni possa vigilare sulla corretta rilevazione degli indici di ascolto (art. 4.2).



## La riorganizzazione del servizio pubblico radiotelevisivo

*Antonio Lieto*

La principale novità del disegno di legge Gentiloni, approvato dal Consiglio dei ministri il 17 maggio 2007, riguarda la creazione di una Fondazione Rai, da costituirsi entro 45 giorni dalla data di entrata in vigore della legge (art. 2.1), cui il ministero dell'Economia dovrà trasferire le azioni della società Rai radiotelevisione italiana spa, e dovrà affidare (per un periodo di dodici anni) il compito di svolgere, secondo i criteri stabiliti da un'apposita Carta dei servizi (che dura sei anni e che stabilisce, ai sensi dell'articolo 8, «le linee generali di svolgimento del servizio pubblico, nonché, in attuazione dei principi dell'ordinamento, i compiti e gli obblighi del soggetto titolare della concessione») l'attività di servizio pubblico radiotelevisivo. Il nuovo azionista («con compiti di indirizzo e di impulso, quindi né di natura gestionale né operativa») avrà il compito di realizzare tale attività garantendo («fermi restando i poteri e le attribuzioni conferiti dall'ordinamento vigente alla Commissione parlamentare per la vigilanza e all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni») la prestazione del servizio pubblico radiotelevisivo e la sua autonomia.

Il disegno di legge prevede anche l'istituzione di un Consiglio della Fondazione che avrà il compito di sviluppare le linee di indirizzo strategico della società Rai spa e delle società da essa controllate. Esso sarà composto da undici membri (tra cui un presidente nominato dai membri del Consiglio), nominati per sei anni e non confermabili una seconda volta (art. 5, comma 9). Di questi undici membri, quattro saranno nominati dalla Commissione parlamentare di vigilanza, due dalla Conferenza Stato-Regioni, uno ciascuno dal Cnel, dal Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, dall'Accademia dei Lincei, dalla Conferenza dei rettori delle università italiane e, grande novità, dai dipendenti Rai spa e delle società da essa controllate mediante una votazione a scrutinio segreto. Sarà il Consiglio della Fondazione a nominare il consiglio di amministrazione della società Rai spa (art. 5, comma 2, lettera b), che sarà a sua volta composto da cinque membri (attualmente sono nove) in carica per tre anni.

All'articolo 11 si prevede che il Consiglio della Fondazione, entro sei mesi dalla sua costituzione, provveda a riorganizzare la Rai spa mediante la costituzione di tre nuove società: la prima con lo scopo di svolgere l'attività di servizio pubblico prevalentemente finanziata dal canone radiotelevisivo; la seconda, di natura commerciale, interamente finanziata dagli introiti pubblicitari; la terza, volta esclusivamente all'attività di installazione di reti infrastrutturali di trasmissione (in sostanza l'attuale Rai Way).

La Rai spa avrà a propria volta il compito di: realizzare «le attività di servizio pubblico radiotelevisivo anche attraverso il coordinamento delle attività delle società operative del gruppo con potere di proposta nei confronti della Fondazione» (art. 7, comma 1); assicurare l'attuazione degli indirizzi e delle strategie definiti dal Consiglio della Fondazione; applicare il contratto biennale (redatto dal Consiglio della Fondazione e contenente il dettaglio degli obblighi, dei compiti del servizio pubblico e la destinazione delle risorse); nominare i consigli di amministrazione delle società operative del gruppo Rai. Rai spa avrà un presidente (nominato, ai sensi dell'art. 7.5, dal Consiglio della Fondazione) e un amministratore delegato (nominato, invece, dal consiglio stesso della Rai spa, art. 7.6); entrambi resteranno in carica per tre anni e potranno essere rieletti. Il finanziamento del servizio pubblico radiotelevisivo verrà disciplinato dal canone di abbonamento (art. 10) per il quale è previsto un adeguamento dell'importo ogni due anni.

## *Idee, opinioni, commenti di:*

**Luca De Biase** (<http://blog.debiase.com>) è responsabile di *Nova24 – Il Sole 24 Ore*, *Nova24Review* e *Nova100*; docente di Giornalismo e nuovi media nella Libera università di lingue e comunicazione Iulm di Milano. Autore, tra gli altri, di *Economia della Felicità: dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Milano, Feltrinelli, 2007; *Edeologia: critica del fondamentalismo digitale*, Bari-Roma, Laterza, 2003; *Il Mago d'Ebiz*, Roma, Fazi Editore, 2000.

**Fulvio Fammoni** è segretario confederale Cgil e responsabile dell'area Politiche del mercato del lavoro, dell'informazione e della comunicazione.

**Raffaele Fiengo** (<http://www.lsd.it>) è giornalista e docente di Teorie e tecniche del linguaggio giornalistico all'Università di Padova. Autore, tra gli altri, di *Rapporto sulla P2*, per la Commissione parlamentare di indagine sulla loggia massonica P2 (Doc XXIII n2-quater/3/XIV); *Il giornalista fantasma* (con Daria Gorodisky), Milano, Carlo Signorelli Editore, 1999; *Breviario per il mare e per i monti*, Milano, Bur-Rizzoli, 1991; *Libertà di stampa anno zero*, Firenze, La Nuova Italia, 1974.

**Antonio Lieto** (<http://antoniolieto.blogspot.com>), blogger, redattore di *AeA Review*, autore della sezione Intelligenza artificiale su *Comunità-zione.it*, componente di *Feedbacklab*, partecipa come autore a *Nòva Lab-Questioni di senso*. Autore, insieme con alcuni docenti dell'Università di Salerno e dell'Università di Haifa (Israele), del paper *Where does text mining meets knowledge management? A case study*, Milano, Springer, 2007.

**Cinzia Massa** (<http://massa65.blogspot.com>) è formatrice e responsabile del Sistema qualità Smile, ha scritto e scrive di sistemi di apprendimento a distanza, di serendipity e di sensemaking, tra gli altri, su *Nòvalab*, *Technology Review*, *AeA Review*.

**Piergiovanni Mometto** (<http://www.mometto.net>) è web editor e giornalista, attualmente collabora con Associazione Smile, *Nova24*, Il Sole 24 Ore Libri, E-group srl, Walue srl, Edit. Coop.

**Vincenzo Moretti** (<http://www.vincenzomoretti.it>) è responsabile della sezione Società, culture e innovazione della Fondazione Giuseppe Di Vittorio e docente di Sociologia dell'organizzazione nell'Università di Salerno. Autore, tra gli altri, di *Dizionario del pensiero organizzativo*, Roma, Ediesse, 2008/III ed.; *La casa dei diritti*, Napoli, Ancora del Mediterraneo, 2002; *La seconda rivoluzione napoletana* (con Luca De Biase), Napoli, Alfredo Guida Editore, 1994.

**Nicoletta Rocchi** è segretaria confederale Cgil e responsabile dell'area Reti, terziario, cooperazione.

**George Siemens** (<http://www.elearnsace.org>) è direttore associato del Learning Technologies Centre dell'Università di Manitoba (Canada), fondatore e presidente di Complexive Systems Inc. Autore di *Knowing Knowledge*, 2006.

**Rosario Strazzullo** è coordinatore del dipartimento Servizi e terziario della Cgil nazionale.

CONFRONTO

*Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*  
di Luciano Gallino



## ***Il lavoro non è una merce: flessibilità e globalizzazione***

*Davide Imola*

«La maggior causa della forte domanda di lavoro flessibile da parte delle imprese è la riorganizzazione globale del processo produttivo, attuata allo scopo di ridurre il costo del lavoro e insieme di poter disporre della quantità di forza lavoro di momento in momento necessaria, conforme al criterio del “giusto in tempo”, dovendo soddisfare vincoli formali minimi. Poiché il sistema dei diritti dei lavoratori affermatosi nei paesi sviluppati rappresenta a tale doppio scopo un serio ostacolo, la riorganizzazione si è concretata anzitutto nella formazione di “catene di creazione del valore” i cui anelli – gli impianti produttivi – vengono collocati in prevalenza, nel mondo, ovunque i salari e i diritti dei lavoratori siano minori. In tal modo si sono posti direttamente in concorrenza tra loro 1 miliardo e mezzo di nuovi lavoratori “globali” aventi diritti e salari minimi con poco più di mezzo miliardo di lavoratori aventi diritti e salari elevati.

I processi economici oggettivi che vanno sotto il nome di globalizzazione, sostenuti da una legislazione sul lavoro incorporante la concezione del lavoro come merce, hanno portato alla moltiplicazione di lavori flessibili. Quest’ultima ha pertanto prodotto a carico di milioni di persone oneri rilevanti, in primo luogo una crescente insicurezza in tema di occupazione, reddito, identità professionale, carriera, futura pensione, status sociale, progettabilità della vita.

A fronte di un simile scenario, si potrebbe pensare che al fine di rendere più sostenibile la flessibilità bisognerebbe cominciare a riflettere sulle sue cause. Per contro è avvenuto che il dibattito sulla flessibilità, da parte di quasi tutti i soggetti, si sia concentrato di preferenza sui modi di temperarne gli effetti. Anche tra i fautori più convinti della flessibilità del lavoro, perché farebbe aumentare gli occupati e il tasso di crescita, v’è chi riconosce che essa comporta per le persone che debbono farvi fronte degli oneri rilevanti, in

\* Davide Imola, Dipartimento Formazione e ricerca della Cgil nazionale.

specie sotto forma d'insicurezza dell'occupazione e del reddito. Fermo restando il giudizio positivo, da parte di chi a priori crede in essa, sui benefici economici e sociali che la flessibilità è supposta produrre, si è quindi fatta strada, in Italia come in altri paesi, l'idea che sia utile mirare a renderla sostenibile «coniugandola» con la sicurezza sociale, idea che si compendia nel termine *flessicurezza*» (pp. 119-121).

Il libro di Luciano Gallino, però, è da leggere tutto, anche se l'estratto qui sopra ne riassume la tesi centrale. Ma prima di arrivare a questo, Gallino spiega qual è l'origine della flessibilità nel lavoro e quali sono, secondo la sua tesi, i presupposti che in passato hanno spinto sempre più a considerare il lavoro come una qualsiasi merce da vendere sul mercato. Il ragionamento sottostante è infatti che, se si scinde il lavoro dalla complessità della persona e non lo si considera centrale nella formazione dell'identità e nella percezione di sé, allora esso potrà essere «ceduto» come qualsiasi altro bene; tale presupposto, oltre a indebolire i lavoratori, crea spesso anche disastri psicologici e sociali. Dopodiché Gallino ripercorre l'evoluzione della legislazione italiana mettendo in evidenza le tappe con cui essa ha segnato la progressiva mercificazione (e di conseguenza «flessibilizzazione») del lavoro, senza avere gli effetti sperati sull'occupazione reale.

È interessante, nella parte iniziale del libro, la ricostruzione quantitativa del lavoro flessibile accompagnata da una riflessione critica sul modo in cui vengono calcolati i dati relativi ai lavoratori flessibili che sarebbero in realtà molti più di quanto le dichiarazioni ottimistiche vogliano fare intendere. Forse andrebbero differenziate di più alcune forme di flessibilità che indistintamente l'autore somma, come ad esempio il lavoro part time a tempo indeterminato che interessa 1,8 milioni di persone, mentre invece andrebbero inserite forme di flessibilità come l'associazione in partecipazione con apporto di lavoro che, lungi dall'essere circoscritta ai soli soci di cooperativa, è oramai molto diffusa, oltre che nel commercio e nella piccola e grande distribuzione, anche nell'edilizia, nell'editoria, nei trasporti.

Sarebbe utile distinguere, visti anche i differenti effetti che hanno sulle persone, i diversi tipi di contratto seguendo il diverso utilizzo nei vari settori d'impiego. Prendiamo, ad esempio, i citati insegnanti precari della scuola inseriti in graduatorie da tanti anni, a volte decenni, con incarichi annuali a tempo determinato, ripetuti nel tempo, e con meccanismi burocratici misurabili per verificare la propria corretta posizione nelle suddette graduatorie e con retribuzioni e tutele nel periodo di lavoro simili agli altri dipendenti. Po-

tremmo metterli a confronto con gli insegnanti a co.pro. di un ente di formazione professionale privato, retribuiti dopo mesi, a volte anni (solo quando vengono erogati effettivamente i finanziamenti destinati al corso in cui hanno svolto la loro attività), con compensi contrattati individualmente e quindi imposti dal datore di lavoro, senza tutele sociali né contrattuali.

Situazioni di lavoro e di vita così profondamente diverse all'interno dello stesso lavoro precario non consentono, a mio avviso, le «semplificazioni» cui abbiamo assistito negli ultimi dieci anni, con interventi che, rivolgendosi indistintamente ai precari, in realtà tendevano a occuparsi concretamente e prevalentemente della parte subordinata, seppur discontinua, dei lavoratori.

In questi anni la semplificazione, che meritoriamente Gallino cerca di evitare e ribaltare, ha anche fatto sì che sotto lo slogan 'lotta alla precarietà' passassero interventi destinati a una sola parte degli interessati, lasciando ai margini o, addirittura, chiedendo ai più deboli e ai meno protetti sacrifici economici per reperire le risorse necessarie a tutelare altre fasce di lavoratori o a rendere praticabili le riforme previdenziali immaginate dai vari governi.

Come sostiene Gallino, «i costi personali e sociali a carico dell'individuo sono enormi e sono percepiti, alla lunga, come ferita dell'esistenza, ansia, diminuzione di cittadinanza. Una precarietà i cui conti si presentano anche a distanza di 10/20 anni sotto forma di lacune formative, abbandono di progetti di vita difficilmente recuperabili, esperienze professionali troppo frammentarie». E ancora: «Con lavori flessibili e discontinui non si costruiscono né carriera né identità lavorativa, che è elemento fondante dell'identità personale e sociale».

Il punto centrale per le imprese è abbassare i costi e Gallino presenta dati attendibili in cui si evince che il lavoro flessibile subordinato viene pagato in termini di retribuzione netta circa il 20 per cento in meno. Un parasubordinato, rispetto a un dipendente a tempo indeterminato, percepisce il 34 per cento in meno e, se si prende a riferimento il lavoro autonomo «vero», il reddito dei parasubordinati è il 56 per cento più basso. Se a questo si aggiungono i minori costi previdenziali e i minori costi relativi alle minori tutele sociali, anche in questo caso la galassia dei precari ha variabili molto importanti al proprio interno di cui non si può non tener conto.

L'autore, inoltre, inserisce fra le motivazioni per le quali le imprese ricercano la flessibilità, la frammentazione della rappresentanza e la conseguente riduzione della rappresentatività sindacale. Questa tesi è sicuramente vera,

ma è possibile rilevare qualche contraddizione che rende più complessa, almeno in Italia, questa lettura. Per brevità esplicito la più importante.

Nel fenomeno generale delle modalità di lavoro flessibile esistono, infatti, nuclei di lavoratori la cui collocazione temporale effettiva non è realmente temporanea né esterna all'impresa principale, ma invece operano, anche in grandi numeri, a fianco della parte stabile del lavoro di quella stessa azienda. Cosa ha impedito che il gruppo più forte e tutelato avesse atteggiamenti inclusivi e protettivi verso chi aveva contratti meno tutelati ma lavorava nello stesso contesto?

Nel lavoro in affitto questo è ampiamente evidente. Dal 1996, infatti, il cosiddetto «pacchetto Treu» prevedeva che il lavoro in affitto costasse più del lavoro a tempo indeterminato e imponeva alla contrattazione decentrata di erogare il salario di produttività anche ai lavoratori «interinali» oggi «in somministrazione». Dopo circa undici anni forse poco più del 10 per cento della contrattazione decentrata, che si svolge normalmente nelle aziende a più alto tasso di sindacalizzazione, ha esteso il salario variabile anche ai lavoratori «in affitto». Questo non solo ha creato differenze salariali importanti a parità di mansione, ma ha reso il costo del lavoro «in somministrazione» sensibilmente più basso, quindi più appetibile per l'impresa.

Si tratta di esempi non isolati e che, sommati a quelli che riguardano collaboratori o partite Iva individuali, delineano effetti di «arroccamento» e una riduzione della capacità inclusiva che questi anni hanno prodotto sulla rappresentanza sociale e sulla reale capacità di rappresentanza delle attuali organizzazioni dei lavoratori. Se non si analizza anche questo effetto e non s'individuano modalità che consentano di rendere realmente protagonisti i lavoratori interessati, nonostante i ricatti e le difficoltà, sarà difficile immaginare un percorso in cui la politica da sola riscopra i valori della «dichiarazione di Filadelfia» (1944) e provi ad andare verso «una politica del lavoro globale», come la definisce Gallino, così da rimuovere o indebolire le cause dei fenomeni di flessibilizzazione e di riduzione del lavoro a merce.

Per Gallino, dunque, è molto più importante studiare le cause di questo fenomeno che non intervenire sugli effetti e incolpa la politica, soprattutto parte del centro sinistra, di attardarsi in un esercizio inefficace e per il quale, comunque, non avrà mai risorse sufficienti. Intervenire sugli effetti in Italia è – per lui – come «fare le nozze con i fichi secchi», tentando di tamponare una situazione non disponendo delle risorse per farlo in modo adeguato.

L'autore analizza anche l'esempio della Danimarca e, dati alla mano, s'interroga se il modello danese possa essere applicato anche in Italia. Considerati i costi e le polemiche che interventi recenti, anche meno costosi, hanno scatenato nel nostro paese, Gallino dubita fortemente che quel modello possa essere «importato» e, contemporaneamente, è molto scettico sui risultati di una politica di «flessicurezza» che si occupa solo degli effetti.

L'ultimo capitolo, invece, propone una «politica del lavoro globale». Un percorso certamente lungo, ma non impossibile, alla cui base sta un ragionamento preciso: se è vero che la globalizzazione ha messo in concorrenza i lavoratori (ancora) garantiti dei paesi a economia forte, con quelli privi di diritti e facilmente ricattabili degli altri paesi, si aprono però due strade. La prima è quella della flessibilizzazione: abbassare le condizioni e le tutele qui; la seconda – opposta a questa – è aumentare a poco a poco le tutele e le garanzie di chi oggi non ne ha quasi nessuna.

Un intervento, quest'ultimo, possibile a partire dall'azione che le pressioni sociali e dei governi possono fare sugli organismi economici internazionali, sui paesi in via di sviluppo e, soprattutto, sulle *corporation transnazionali* (che sono la parte trainante del fenomeno di flessibilizzazione e di spinta alla riduzione dei costi del lavoro), modificando la sostanza dei loro comportamenti e aumentando gradualmente le condizioni di tutela e i diritti dei lavoratori del Sud del mondo. Per l'Italia, Gallino vede un ritorno non formale e non teorico alla Costituzione, con una nuova legge sul lavoro che riveda l'intera materia, abbandonando quelle che ritiene le «politiche adattative» svolte sinora.

Affrontare le cause o gli effetti di questo fenomeno? È questo, quindi, uno degli interrogativi principali che Luciano Gallino propone nel libro e a cui prova a dare la sua risposta. Non per mediazione o comodità, ma forse può essere interessante chiedersi perché non affrontarli entrambi. Si può aspettare nelle attuali condizioni sociali, politiche ed economiche che si perpetui ancora per anni l'attuale livello di flessibilità e precarietà, strutturandola sempre più nel sistema economico e, soprattutto, nella vita delle persone, di sempre più persone? Forse è necessario tentare strade magari non risolutive, forse iniziali o intermedie, ma che stanno nel percorso del superamento del «lavoro come merce». Strade che vanno nella duplice direzione di proteggere socialmente le persone e di allargare i diritti e le regole di responsabilità delle imprese, riducendo la precarietà e, al

tempo stesso, incentivando l'azione collettiva delle persone interessate, diminuendo anche la paura che spesso oggi hanno i lavoratori stabili.

Il lavoro condiziona così tanto la nostra esistenza che quei lavoratori che non toccano con mano propria la precarietà, anche se la comprendono, non riescono a condividere il disagio di chi la subisce, anzi, a volte si ha la netta impressione che per molti lavoratori stabili le preoccupazioni degli altri si trasformino in minacce per se stessi.

Nella parte conclusiva del suo libro Gallino sostiene che una politica del lavoro globale, includendo anche le innovazioni da apportare in Italia, «potrà affermarsi solamente quando diverranno maggioranza le persone consapevoli che la richiesta di utilizzare la forza di lavoro solo quando serve non è uno strumento isolato del conflitto sociale». Quello che rimane più sullo sfondo leggendo Gallino è come sarà possibile fare in modo che diventino la maggioranza le persone che hanno questa convinzione, in una situazione dove l'economia globale e l'affermazione del criterio del «giusto in tempo», anche per quanto riguarda il lavoro, sono ancora predominanti. Forse si rischia di dover credere che la politica possa e debba da sola intervenire sull'economia, sottraendo questa al processo di «venerazione» cui è stata sottoposta negli ultimi anni.

Se, come credo, è corretta la tesi di Gallino secondo cui la flessibilizzazione non è uno strumento isolato del conflitto sociale, occorre capire perché in questi ultimi 20 anni il ruolo delle organizzazioni sociali, che storicamente non solo nel nostro paese hanno agito il conflitto per tutelare e conquistare diritti per i lavoratori, sia stato sulla flessibilità così limitato, proiettato principalmente a rincorrere il recupero del potere d'acquisto del nucleo di lavoratori a tempo indeterminato. Perché è stato scarsamente incline nell'incidere sull'organizzazione del lavoro, nei processi produttivi, negli accessi e, anzi, per lo più teso a chiedere risposte legislative alla politica. Perché non si è preferito percorrere le strade prese con successo nella nostra storia, rispondendo anche contrattualmente all'attacco proposto con le politiche mercificatorie del lavoro ottenendo poi, per quella via, risposte forti, perché già radicate nel paese e nelle imprese, anche dal legislatore.

L'idea che ne esce rischia di essere quella di un'attenta e lucida ricostruzione di un lungo processo ancora in corso, che ha portato all'attuale situazione dove il lavoro ritorna a essere concepito come merce. Una ricostruzione attenta, ma non accompagnata dall'idea di un altro processo che porti a una nuova affermazione dei diritti umani e del lavoro, con le gradualità e le

tappe successive che inevitabilmente ogni processo richiede, e non nell'attesa di un giorno ipotetico in cui la legislazione riesca e scompaginare quell'idea mercificatoria del lavoro.

Questo nuovo processo non è praticabile senza nuove protezioni sociali, senza nuove regole contrattuali e poi legislative, senza una nuova unità tra identità lavorative oggi purtroppo ancora fortemente separate e a volte confliggenti, senza che il processo sia accompagnato non solo da una volontaristica o ideologica – quanto debole – solidarietà dei lavoratori «stabili», ma da un protagonismo e un'unità di obiettivi che coinvolga direttamente anche i precari. Di esempi nel nostro paese ce ne sono stati tanti, dove anche le figure professionali più qualificate e autonome si sono messe alla testa di processi di emancipazione dei lavoratori flessibili e, quando si è superata la diffidenza e a volte l'autoritarismo del nucleo più stabile, si è riusciti a rimettere a unità quella realtà lavorativa e a imporre al datore di lavoro una nuova visione dell'organizzazione del lavoro, una nuova dignità delle persone e una valorizzazione delle professionalità presenti.

Gallino attribuisce alle forze sociali una difficoltà oggettiva, dovuta agli attacchi della globalizzazione e alla frammentazione del lavoro prodotta dalla flessibilità oppure, soprattutto in Italia, le individua come colpevoli di aver avviato una parte del processo di flessibilizzazione, come in occasione dell'accordo del luglio 1993. Si potrebbe semplicemente dire che le organizzazioni sindacali hanno tenuto nell'accordo del 1993, come più volte in seguito, un comportamento di responsabilità generale in un contesto di superamento della scala mobile e di attacco ai salari dei lavoratori.

Forse, come dicevo, è però importante indagare più in profondità gli effetti che nelle organizzazioni sociali e tra i lavoratori hanno prodotto questi decenni di flessibilizzazione, per capire come riattivare un processo dimostratosi quasi sempre virtuoso nel nostro paese. In Italia, infatti, le politiche sindacali più forti e più vincenti, quelle che hanno spostato coscienze, che hanno provocato rivoluzioni culturali, che hanno ottenuto diritti strutturali e fondamentali per il lavoro salariato sono partite da una forte azione contrattuale, anche di processo, come nel caso dello Statuto dei lavoratori, ottenuto dopo 18 anni di iniziativa e contrattazione sindacale e dopo averne sancito le regole fondamentali nei più importanti contratti collettivi nazionali di lavoro. Sono quelle iniziative che hanno avuto il coraggio di sperimentare l'azione sindacale, e se necessario il conflitto, sulla costruzione di un diverso modello organizzativo dell'impresa che non considerasse il lavoro come una

merce, ma che affermasse la dignità del lavoro a partire dalla centralità della persona. Sono quelle iniziative che hanno saputo unificare il mondo del lavoro a dispetto delle politiche di separazione delle imprese. Sono quelle che hanno dimostrato coerenza tra la prospettiva politica confederale del sindacato e dei movimenti sociali e politici che la condividevano e l'azione pratica contrattuale non contraddittoria, anche se, talvolta, parziale nei risultati, ma certa nella direzione di percorso e tangibile per i lavoratori.

È questa azione e questo lavoro contrattuale che hanno cambiato i rapporti nelle imprese, consentendo di dare forza e solidità, nell'indicare le effettive possibilità di realizzazione e le compatibilità con il sistema economico e produttivo, alle istanze di tutela e di dignità espresse dal mondo del lavoro in Italia. È l'azione contrattuale che ha reso comprensibili, diffuse e, alla fine, ineludibili anche dalla politica tali istanze. Al contrario, oggi si fa un gran parlare della precarietà e del processo sia globale sia nazionale che ci ha portati fin qui. Ma oltre all'occuparsi poco e solo degli effetti – come denuncia Gallino – non si apre alcun nuovo processo di contrattazione che incida sull'organizzazione del lavoro, che costringa le imprese a occuparsi di innovazione di prodotto, di innovazione dei processi produttivi, di nuovi piani di sviluppo o di investire maggiormente in ricerca.

L'idea che propone l'autore, ossia affrontare le cause della «flessibilizzazione globale», nonché quelle insite nel nostro paese, è convincente e suggestiva in una prospettiva di cambiamento della società a livello mondiale, che metta al centro il lavoro e la dignità delle persone. Ma per farlo occorre ancora trovare il modo, le forme e le forze sociali in grado di costruire una simile prospettiva perché, appunto, «il lavoro non sia una merce», e le tutele dei lavoratori non siano un fervecchio.

## Coordinate per una politica globale contro la flessibilità

*Elena Persano*

Il lavoro è un'area di consenso e di relazioni culturalmente strutturate, frutto dell'impatto esercitato dalle rappresentazioni e dai significati del lavoro; quando questi mutano, portano con sé lo stravolgimento dell'identità di chi deve inevitabilmente rapportarsi a esso. I mutamenti in atto negli ultimi anni hanno riportato il tema del lavoro al centro del dibattito scientifico e politico che, pur cambiando forma, rimane un elemento primario nella definizione della struttura sociale (Dore, 2005).

Il passaggio da una società del lavoro a una società dei lavori (Accornero, 2000) ha determinato un cambiamento nella struttura del lavoro stesso, che si parcellizza per effetto della destrutturazione del modello occupazionale a tempo pieno e a piena tutela, lasciando spazio a forme occupazionali a tempo determinato, precarie e poco tutelate.

Nuove forme di disuguaglianza si sovrappongono a vecchie e non superate forme di disparità, determinando nuove differenze. Proporre e predisporre politiche appropriate che rispondano alle esigenze dei singoli, attraverso strumenti adatti a comprendere le trasformazioni dai confini «globali» in atto, sono tra gli intendimenti dell'ultimo libro di Luciano Gallino, professore emerito di Sociologia dell'Università di Torino, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, edito da Laterza.

Nato dall'impossibilità, dovuta ai cambiamenti in corso, di poter aggiornare il breve ma intenso saggio del 2001, *Il costo umano della flessibilità*, di cui risultano ormai inefficaci i consigli su come rendere «sostenibile» la flessibilità e su come curare gli effetti e non le cause, *Il lavoro non è una merce* percorre nuove piste di ricerca e sperimenta nuovi percorsi teorici e concettuali, in un'analisi dai toni ben più forti e più che «esortativi», in una sorta di *j'accuse* evidente sin dalle prime pagine con la metafora introduttiva che

\* Elena Persano è dottoranda di ricerca in Analisi delle politiche di sviluppo e promozione del territorio presso l'Università di Teramo.

vede i responsabili del dibattito in corso sulla flessibilità del lavoro come «un equipaggio di una barca che in mezzo all'oceano discute animatamente delle modifiche da apportare al logo sulle vele anziché predisporre le misure per far fronte alla tempesta che si annuncia» (Gallino, 2007).

Per Gallino questa tempesta nel mercato del lavoro, scaturita dall'aver messo in competizione tra loro, deliberatamente, mezzo miliardo di lavoratori del mondo che hanno goduto di buoni salari e buone condizioni di lavoro con un miliardo e mezzo di nuovi salariati che lavoravano in condizioni orrende e per salari esigui, ha bisogno di essere affrontata e superata facendo incontrare queste due parti della popolazione verso l'alto della scala dei salari e dei diritti, attraverso efficaci politiche condotte su scala sia nazionale sia internazionale.

Ambizioso – quanto necessario – imperativo dovrebbe essere quello di curare le cause e non gli effetti; Gallino illustra come arrivare e perché bisognerebbe arrivare a queste soluzioni tracciando, in un'ipotetica suddivisione operata da chi scrive, in linea con la metafora «marinaresca» da lui proposta, le coordinate della tempesta e successivamente la rotta da seguire per lasciarcela alle spalle.

Tracciare le coordinate della flessibilità lavorativa ha significato innanzitutto per l'autore un lavoro revisorio sull'apparato definitorio delle varie facce della flessibilità: i termini «flessibilità dell'occupazione» e «flessibilità della prestazione» andrebbero sostituiti ai più criptici «flessibilità quantitativa» e «flessibilità qualitativa» utilizzati dagli esperti.

Oltre che delle facce, Gallino si «imbarca» nella spinosa questione dei numeri della flessibilità, ritornando sulla «complicata somma di grandezze incerte» (Gallino, 2001) che andrebbe a comporre in modo più o meno attendibile il quadro dei lavoratori coinvolti nelle forme di lavoro atipiche; complicata anche perché, come lo stesso sottolinea, i dati non sono solo elementi della statistica ma anche un mezzo di persuasione di massa e uno strumento politico.

Per giungere alla stima, ma anche per comprendere le difficoltà metodologiche, Gallino illustra minuziosamente le procedure adottate e gli ostacoli incontrati sia nel metodo sia nella sostanza. Primo fra tutti la discrepanza temporale tra i dati sulla posizione lavorativa, ottenuta mediante interviste dirette alle persone, e i dati amministrativi ricavati dai contratti registrati presso Inps, Inpdap, Inail e altri enti assistenziali e assicurativi, e dall'imprecisione della ripartizione nei vari tipi di contratti a termine delle risposte for-

nite, ad esempio, durante le rilevazioni Istat e Isfol. A tutto ciò bisogna aggiungere l'inadeguatezza dell'impianto campionario utilizzato per stimare grandezze interne relative alla rilevazione sull'occupazione, quali i diversi tipi di contratti, tali da ottenere quote così piccole di campione da non poter produrre variabili dalle stime assai elevate.

La stima cui perviene Gallino è quella di un'occupazione flessibile (regolare e irregolare) che coinvolgerebbe in Italia tra i 7 e gli 8 milioni di persone fisiche, cui vanno aggiunti più di 3 milioni di doppiolavoristi – corrispondenti a un milione di unità lavorative a tempo pieno – per un totale di 10-11 milioni circa.

Di fronte a una stima di tale entità occorre comunque precisare come la letteratura di riferimento si stia ancora interrogando sulla questione quantitativa del fenomeno, in relazione alla non verificata affidabilità delle stime sul lavoro parasubordinato e atipico. Se lo stesso Gallino si concentra sia sui livelli di stock già raggiunti sia sulle tendenze di flusso, altri, come Reyneri (2004) e Paci (2005), tendono a dar maggior peso alle stime di stock. E non è solo la stima dei numeri a fluttuare, ma la stessa valutazione oggettiva da dare alle cifre. Se per Reyneri (2004) gli 800 mila atipici del 2002 «pur ridimensionati non sono pochi, perché sarebbero oltre il 10 per cento di chi si dichiara professionista o lavoratore in proprio», Accornero (2006) dà un diverso valore ai dati dei lavoratori a termine, alla luce di altri numeri: «la quota dei lavoratori a tempo sul totale dei dipendenti è del 12,3 per cento, in linea (anzi al di sotto) con le medie europee, e a grande distanza dai numeri della Spagna, il paese con le percentuali più alte».

Riportando il focus sull'analisi di Gallino, questa flessibilità del lavoro dalle molteplici facce e dai 10 milioni circa di lavoratori, scaturita da un'apertura dei mercati aprioristicamente gestita male in un gioco-forza di deresponsabilizzazione delle parti coinvolte, ha condotto al ricorso a misure di flessibilizzazione, dovute principalmente a due scopi: ridurre il costo diretto e indiretto del lavoro, adeguandolo il più strettamente possibile all'andamento della produzione e delle vendite; ridurre il rischio di impresa derivante dal fatto che ciascuna unità produttiva è diventata un nodo della catena globale di creazione del valore che ne comprende molte altre, producendo così solo su domanda.

«Uno degli scopi essenziali della riorganizzazione produttiva etichettata “globalizzazione” è stato, e continua a essere – scrive Gallino – quello di sottrarre un tratto il più lungo possibile del processo produttivo alle condizioni

di lavoro predominanti nei paesi industriali avanzati; condizioni caratterizzate da salari elevati, contratti di durata indeterminata, vincoli legislativi al licenziamento e forti tutele sindacali» (Gallino, 2007). La pressione sui salari e la domanda di flessibilità dell'occupazione da parte delle imprese significano, dunque, che se non si accettano salari più bassi e contratti che facilitano l'uscita dei lavoratori dalle imprese il lavoro verrà trasferito in altri paesi dove sarà disponibile forza lavoro a condizioni peggiori.

Tali processi sono il frutto della deresponsabilizzazione dell'impresa: non si riscontra più nelle politiche d'impresa quel senso di responsabilità nei confronti della comunità in cui si opera e dei loro dipendenti. Gallino riporta la vicenda della crisi della Olivetti del 1952, quando Adriano Olivetti, invece di licenziare 500 operai e ridurre la produzione, preferì trasferire o licenziare i dirigenti, abbassare i prezzi dei prodotti, riorganizzare la produzione in un'ottica d'impresa che si opponeva con tutti gli strumenti e le risorse disponibili alla creazione di disoccupazione. Nello scenario attuale la quasi totalità delle imprese reputa, anzi teorizza, che non spetti a loro preoccuparsi del destino di chi perde il lavoro o subisce lunghi periodi di non occupazione. La loro prima preoccupazione è la competitività. A porre rimedio alla precarietà dell'occupazione debbono pensare lo Stato, gli enti locali, il terzo settore e principalmente la persona interessata.

Una delle conseguenze di questo processo, vista con favore dalle imprese, è la frammentazione delle classi lavorative e delle loro forme associative. Il concetto di classe ha difficoltà a costruirsi in contesti di continuo ricambio della forza lavoro, diviene difficile sviluppare quel «sentire comune» che ne crea l'unità e l'aggregazione. A ciò si aggiunge quella che Gallino definisce «ferita dell'esistenza»: la precarietà lavorativa come fonte immediata di ansia e condizione sociale e umana che deriva da una sequenza di contratti, nonché dalla probabilità di non arrivare mai a uscirne, non permettendo così all'individuo di costruirsi una carriera né un'identità lavorativa.

Un altro elemento delle coordinate è quello di venire a capo della presunta relazione tra l'aumento del livello di flessibilità e del volume totale dell'occupazione, vicenda legata all'attività dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse) che nel 1996 esortava l'Italia a rendere meno rigido il mercato del lavoro, supportando tale necessità con i dati relativi all'*Employment Outlook*, sua maggiore pubblicazione in tema di impiego, dati che si riferivano a periodi non omogenei compresi tra il 1983 e il 1992. Se ne *Il costo umano della flessibilità* questa evidenza empirica era già

piuttosto gracile, ora è la stessa Ocse, con l'*Employment Outlook* del 2004, a dichiarare che sembri non sussistere alcuna relazione, empiricamente fondata, tra livello di flessibilità e volume totale dell'occupazione.

Alla pressione economica, politica e culturale che ha portato allo sviluppo del lavoro flessibile non è corrisposto quello della società flessibile. Affrontando questa tematica, fortemente dibattuta, Gallino affronta la tensione dialettica esistente tra queste due dimensioni, inserendosi nel dibattito sociologico che cerca di trovare una definizione della società contemporanea, «sintetizzando il non sintetizzabile» (Gallino, 2007).

Per «società flessibile», espressione collegata al nome di Richard Sennet, autore di *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale* (1999), si intende, in teoria, una società che favorisce l'indipendenza dell'individuo, l'autonomia dell'azione come valore distintivo della modernità, la flessibilizzazione dei tempi sociali con il prerequisito della massima diffusione del lavoro flessibile. Nella pratica, però, la dialettica in corso ha solo causato una forte polarizzazione dei lavoratori verso l'alto e verso il basso, assumendo, nella stratificazione, la forma di una clessidra, venendo meno al concetto di integrazione, fondamentale in una società civile, con esiti non proprio promettenti per la qualità della vita e per l'organizzazione sociale.

Il piano prescrittivo disegnato da Gallino segue due rotte: una da collocarsi su scenari internazionali e l'altra sul piano nazionale.

Riportando il caso cinese della bozza sui contratti di lavoro, ostacolata da un'intensa attività di lobbying dalle corporation transnazionali (Tnc) europee e americane, Gallino ribadisce la necessità di riportare le politiche del lavoro allo stesso grado di priorità nell'agenda di tutti i governi, con l'obiettivo comune di portare allo stesso livello della scala retributiva e dei diritti tutti i lavoratori. Se dunque la domanda ossessiva di occupazione flessibile da parte dell'impresa nasce da questo squilibrio, la sola via per ridurla strutturalmente è eliminare questo squilibrio.

A tale scopo andrebbero affiancati una serie di strumenti tra i quali l'acertamento e il perseguimento legale delle responsabilità nelle violazioni dei diritti umani e dei lavoratori degli Stati dove le Tnc hanno la sede giuridica, parimenti degli Stati ospitanti in cui esse operano mediante qualsiasi tipo di sussidiaria.

Altre modifiche potrebbero essere relative alle modalità di finanziamento di progetti industriali da attuare sia nei paesi in via di sviluppo che non da

parte di organizzazioni quali la Banca mondiale e il Fondo monetario internazionale, allo scopo di assicurare condizioni di lavoro, salari e diritti sindacali nel rispetto degli standard più elevati.

Si potrebbero, inoltre, sviluppare codici di responsabilità sociale delle imprese che mantengano gli standard retributivi e di diritti sindacali analoghi a quelli dei dipendenti del paese dove hanno sede giuridica, o stipulare accordi globali tra associazioni o confederazioni internazionali di sindacati dei lavoratori intesi a stabilire standard minimi di salario, condizioni di lavoro e pieni diritti sindacali nelle unità produttive operanti nei paesi in via di sviluppo sotto il controllo di Tnc.

Sul piano nazionale andrebbe varata una nuova legge complessiva sul lavoro che dovrebbe richiamarsi agli articoli della Costituzione che collegano i diritti del lavoratore alla qualità della vita e della convivenza in una società democratica; stabilire formalmente che il lavoro non è una merce; stabilire il principio per cui il processo del lavoro è una fattispecie giuridica categoricamente non assimilabile al processo civile ordinario, in modo da appianare la disuguaglianza sostanziale di mezzi e di potere tra imprenditore e lavoratore; ristabilire il principio secondo il quale il contratto di lavoro dipendente e subordinato è il tipo di contratto in assoluto predominante, considerando gli altri tipi di contratto deroghe al contratto base. A questi principi guida si dovrebbe affiancare la lotta al lavoro irregolare.

*Il lavoro non è una merce* sprona alla difesa della molteplicità degli interessi di tutti, siano essi le condizioni di lavoro, le culture o la giustizia sociale. Condizioni imprescindibili in uno paese civile, che non possono essere alienate dal sistema in corso o occultate da una «flessicurezza», ossia flessibilità dal volto umano, talvolta usata come maschera per appianare gli effetti della flessibilità. È una sfida per i sindacati, che indeboliti dalla frammentazione delle classi lavorative debbono trovare un modo per aumentare il proprio potere di contrattazione affievolito dall'eccesso di offerta di lavoro.

Nel disegnare nuovi scenari non si può comunque non tener conto di come, in un universo di lavori che vede diminuire progressivamente protezioni e garanzie, mettendo in crisi i differenti modelli di welfare nella loro funzione di generatori e distributori di diritti, diventi imprescindibile non sottovalutare le trasformazioni, ma semmai chiedersi quali forme di protezione siano compatibili con il cambiamento del sistema socio-economico al quale si sta assistendo.

È utopistico pensare di mantenere o restaurare il sistema di protezioni tipico della società salariale, così come è ingenuo pensare che l'assenza di protezioni permetta all'individuo di esercitare tutta la sua libertà scegliendo come essere interprete del proprio futuro. «Occorre riconfigurare il sistema di garanzie guardando alle nuove forme che ha assunto il lavoro» (Castel, 2004).

La differenza con il passato non è che il lavoro ha perso la sua importanza, quanto semmai che il lavoro ha perso la consistenza da cui derivava la parte più importante del suo potere di protezione. La domanda cui bisogna rispondere è, quindi, come associare nuove forme di protezione a condizioni di lavoro sempre più instabili e precarie; *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità* è la risposta di Luciano Gallino.

Dedicato a tutti coloro che sanno sulla propria pelle cosa significa essere un lavoratore precario, con la speranza che i diritti dei lavoratori da esigenza si tramutino in un'effettiva domanda politica, in uno scenario di diritti sociali, di uguaglianza e di diritti delle persone.

## Bibliografia

- Accornero A. (2000), *La società dei lavori*, in Ambrosini M., Beccalli B. (a cura di), *Lavoro e nuova cittadinanza, cittadinanza e nuovi lavori*, Milano, Franco Angeli.
- Accornero A. (2006), *San Precario lavora per noi. Gli impieghi temporanei in Italia*, Milano, Rizzoli.
- Castel R. (2004), *L'insicurezza sociale. Che cosa significa essere protetti?*, Torino, Einaudi.
- Dore R. (2005), *Il lavoro nel mondo che cambia*, Bologna, Il Mulino.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Gallino L. (2007), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.
- Paci M. (2005), *Organizzazione del tempo e sistema delle tutele*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3.
- Reyneri E. (2004), *Verso una nuova società del lavoro*, in *Il Mulino*, n. 6.
- Sennet R. (1999), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli. (titolo originale: *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*, 1998).



TENDENZE



# **Gli scioperi in Francia. Tra forti esplosioni sociali e debole tradizione contrattuale**

*Stephen Bouquin*

## **1. Premessa**

Nell'autunno del 2007 un'importante ondata di scioperi ha interessato in Francia il trasporto pubblico e alcune importanti utilities, come le imprese del gas e dell'elettricità. La causa scatenante è stata la decisione del governo di innalzare il numero di anni necessari per poter accedere pienamente alla pensione: da 37,5 a 40. L'ondata di scioperi, nei comparti e nelle aziende citate, è stata molto forte. Ciò è in parte dipeso da una certa consapevolezza del rischio cui venivano esposti alcuni tradizionali benefici previdenziali, in parte per il ricordo della vittoria riportata, grazie alla mobilitazione, nel 1995. In quell'occasione, uno sciopero condotto compattamente per sei settimane si concluse col ritiro di quelle stesse misure che sono passate oggi. Quel ricordo, evidentemente, non è stato sufficiente: l'opinione pubblica si è divisa rispetto a quando, nel 1995, appoggiò a maggioranza quegli scioperi, e la vittoria politica di Sarkozy era del resto troppo recente per essere messa in discussione attraverso le agitazioni di piazza.

I sindacati, compresa la Cgt, hanno dovuto firmare un compromesso con il quale si accetta il principio di un allungamento della vita lavorativa in cambio di qualche beneficio di carattere finanziario. In un certo qual modo un forte conflitto è nuovamente esploso, seguendo un copione già noto e sperimentato in passato, quello di una decisione che viene assunta unilateralmente per poi suscitare forti reazioni di protesta, con una prova di forza che può concludersi col ritiro di quella decisione o con l'introduzione di modifiche più o meno sostanziali. In nessun caso il confronto di-

\* Stephen Bouquin è docente di Sociologia del lavoro e delle relazioni industriali nell'Università di Amiens (Piccardia).

L'autore ringrazia Ian Eschtsruth per l'aiuto ricevuto nell'elaborazione dei dati statistici.

viene una componente della procedura. E questo può forse considerarsi come una delle peculiarità del sistema francese delle relazioni industriali.

Per capire le ragioni di questa peculiarità ci proponiamo, con questo articolo, di ripercorrere un pezzo della storia sociale più recente, rilevandone le maggiori criticità dal punto di vista dei rapporti collettivi di lavoro.

Tanto nella letteratura internazionale quanto nella percezione diffusa, la Francia detiene l'immagine di un paese in cui è sempre esistito un elevato livello di conflittualità sociale. Tuttavia dobbiamo chiederci se sia effettivamente corretto considerare questo paese come la patria per eccellenza degli scioperi e del conflitto sociale, e finanche della lotta di classe. Supponiamo che in molti possano essere tentati dal dare a questo interrogativo una risposta affermativa. Per prima cosa dobbiamo tener conto di come questa rappresentazione si sia alimentata di una lunga storia di mobilitazioni popolari di piazza, e da ricorrenti «esplosioni sociali» contro misure governative che appaiono ancora più sorprendenti se si considera il livello storicamente basso di affiliazione sindacale nel paese. La rappresentazione di un paese particolarmente votato al conflitto viene alle volte coltivata anche in ambiti sindacali, che lamentano l'esistenza di una «cultura del conflitto e dell'antagonismo», diversamente da altri e invidiati paesi europei, in special modo quelli scandinavi, in cui vigerebbe invece una cultura del dialogo sociale. Si tratta di raffigurazioni che tuttavia ci colpiscono per la loro distanza dalla realtà. Vogliamo quindi cominciare col ricordare ai lettori alcuni aspetti che, per le cose di cui stiamo parlando, sono spesso assenti nelle rappresentazioni abituali. Ciò ci consentirà di analizzare meglio le peculiarità della situazione francese sia per quello che riguarda l'attività sindacale sia per ciò che più specificamente attiene agli scioperi. Successivamente approfondiremo più in dettaglio l'evoluzione del conflitto industriale e anche, al di là di questo, del conflitto sociale più latamente inteso. Tutto ciò sarà seguito da analisi qualitative di questa stessa tendenza alla conflittualità. Infine, prenderemo in esame la situazione attuale e i possibili trend futuri.

## 2. La particolarità della situazione francese

Vista dall'esterno, la situazione della Francia resta per molti analisti un vero enigma. Come può infatti un paese con un livello così basso di sindacalizzazione produrre così tanta azione collettiva di protesta? Interrogativo cui se ne

aggiunge un altro: come si può trasporre a un paese simile un sistema ben strutturato di dialogo sociale, in grado sia di evitare un elevato numero di scioperi «non necessari» (quelli che non raggiungono nemmeno un compromesso) sia di migliorare il potere d'acquisto e le condizioni di vita dei lavoratori? Queste domande scaturiscono da una rappresentazione incompleta dei fatti, dal momento che: 1) il livello degli scioperi in Francia non è poi così alto, anzi, è significativamente più basso che in altri paesi europei; 2) i paesi in cui il potere d'acquisto ha tenuto più o meno il passo con i livelli della produttività globale (il gap fra salari medi e Pil pro-capite) sono proprio quelli maggiormente sindacalizzati, e che hanno sistemi centralizzati e coordinati di relazioni industriali (Plasman, Rycx, 2001). Una situazione che può anche andare di pari passo con tassi di sciopero più elevati. Questi dati dimostrano l'importanza di porre ogni analisi concernente i conflitti industriali e sociali all'interno di un quadro di rapporti fra capitale e lavoro nel senso ampio del termine, comprensivo cioè delle relazioni sindacali, nonché dei rapporti fra la società civile e lo Stato. Il nostro proposito è quello di presentare le caratteristiche specifiche della Francia in questi ambiti.

Prima caratteristica: storicamente lo sciopero – come fenomeno sociale – precede quello sindacale come formazione sociale. Il riconoscimento della libertà di coalizione nel 1865 annullò, di fatto, la legge Le Chapellier del 1791, rendendo così possibile gli scioperi. Dopo essere stato proibito durante il regime di Vichy (1940-44), il diritto di sciopero viene ripristinato alla fine della seconda guerra mondiale e sancito nel preambolo della Costituzione del 1946, in cui veniva scritto: «Ogni persona può difendere i suoi diritti e interessi tramite l'azione sindacale e aderire liberamente al sindacato». Questo significa che ai lavoratori è permesso scioperare, anche senza o contro un sindacato. Collegato alla tradizione democratica e repubblicana, il diritto di sciopero, alla stregua della libertà di scelta e di affiliazione sindacale, è prima di tutto un diritto individuale. Ogni lavoratore è dunque titolato a esercitare questo diritto senza alcun obbligo di preavviso. Ciò vale indistintamente per i dipendenti privati e pubblici, e solo molto di recente – col governo Fillon-Sarkozy – si è aperto un confronto riguardo al mantenimento di servizi minimi nel settore pubblico, e per sottoporre lo sciopero a procedure in cui a ogni singolo è richiesto di annunciare la sua intenzione di prender parte all'azione di sciopero.

Seconda caratteristica: occorre ricordare che il sindacalismo è sempre stato un fenomeno minoritario in seno alla classe lavoratrice francese. Questo

carattere minoritario è legato alla sua esistenza discontinua e sbilanciata (fra momenti di grande slancio sindacale e momenti di veri e proprio deserto) e alla tradizione peculiare del sindacalismo francese, in cui soltanto i lavoratori che intendono divenire attivisti militanti vengono reclutati nelle file dell'organizzazione. Durante il «breve» XX secolo, la membership sindacale ha raggiunto il suo apice fra il 35 e il 40 per cento in sole tre occasioni: dopo lo sciopero generale del 1936, alla fine della seconda guerra mondiale (fra il 1944 e il 1952) e a seguito dello sciopero generale del maggio-giugno 1968. Al di fuori di questi tre momenti, il tasso di sindacalizzazione ha fluttuato intorno al 15 per cento, fino a scendere sotto quota 10 nel corso degli ultimi quindici anni (Adolfato, Labbé, 2007). Dal momento che il sindacalismo francese ha mantenuto in larga misura la sua natura militante, queste fluttuazioni inerenti alla densità sindacale riflettono prima di tutto il livello di impegno col sindacato. Allo stesso tempo, le elezioni dei delegati del personale nei luoghi di lavoro (*délégués du personnel*) e dei rappresentanti dei lavoratori nei consigli dei *prud'hommes* sono sempre state sostenute da una maggioranza di lavoratori, con tassi di partecipazione compresi fra il 50 e il 60 per cento, ma anche del 75 nelle grandi imprese private e del settore pubblico. Attraverso queste elezioni i lavoratori conferiscono un mandato ai propri rappresentanti, tramite il voto, e sono in questo modo coinvolti nella vita sindacale soltanto in occasione di movimenti sociali e dimostrazioni. Ed è in queste occasioni che i sindacati riacquisiscono il loro carattere «di massa», organizzando la protesta e conducendo i negoziati. Questo vale tanto per il conflitto industriale a livello nazionale quanto a livello di singola impresa.

Terza caratteristica: è importante sottolineare la presenza pervasiva della sfera politica nei rapporti fra capitale e lavoro. Diversamente ad esempio dalla Scandinavia, le relazioni collettive di lavoro tendono a essere parte dell'arena pubblica. L'autorità pubblica interviene infatti nelle relazioni sociali come uno dei maggiori regolatori di norme e standard di tutela. Ciò è attestato dalla gerarchia della normativa sociale: il Codice del lavoro, un prodotto dell'attività legislativa dell'Assemblea Nazionale, detiene la precedenza legale sugli accordi nazionali, che a loro volta hanno precedenza su quelli settoriali, e questi ancora su quelli aziendali. Diventa difficile distinguere un vero sistema di contrattazione collettiva quando tale contrattazione ha luogo nell'arena pubblica, in cui il ruolo principale è svolto dal legislatore e dall'esecutivo (come nel caso del salario minimo).

Fra i paesi europei la Francia si colloca fra i sistemi della rappresentanza a canale doppio, in cui vige cioè – all'interno dell'azienda – un diritto di espressione sia da parte dei rappresentanti sindacali (*délégués syndicaux*) sia di quelli di tutti i lavoratori, come nel caso dei delegati eletti nei Comitati di impresa (*comités d'entreprise*) e/o nelle Commissioni per la salute, sicurezza e condizioni di lavoro (Chs-St); tutte strutture che funzionano come organismi della rappresentanza dei lavoratori. Queste istituzioni sono un'eredità della stagione immediatamente successiva alla fine del secondo conflitto mondiale (1945-46), come nel caso dei *comités d'entreprise*, o degli scioperi del maggio-giugno 1968, come nel caso dei rappresentanti sindacali e del sindacato aziendale di settore, e infine della vittoria di Mitterrand e della sinistra nel 1981, nel caso delle Commissioni per la salute, sicurezza e condizioni di lavoro<sup>1</sup>.

Da notare come la firma degli accordi non richieda alcun consenso da parte della maggioranza, sia essa della delegazione sindacale o piuttosto del Comitato di impresa.

La divisione del campo sindacale costituisce la quarta caratteristica strutturale del sistema francese. Non vi sono leggi o regole speciali riguardanti la creazione di sindacati all'interno delle imprese. Sindacati di settore possono essere costituiti con facilità, siano essi o no affiliati a confederazioni nazionali. Questo è per lo meno il modo con cui le divisioni si sono verificate di fatto, specie a livello locale.

La quinta caratteristica strutturale rimane molto importante, sebbene oggi un po' meno che in passato. A livello aziendale, una componente rilevante dei sindacati di settore è stata costituita su iniziativa dei datori di lavoro. Un dato che riflette un'antica ostilità datoriale al sindacalismo organizzato (Weber, 1986) e che nel corso del tempo si è fatto via via più selettivo e li-

<sup>1</sup> Il Comitato d'impresa è composto di rappresentanti eletti del personale (su liste prevalentemente, ma non esclusivamente, sindacali) ed è presieduto dal capo dell'impresa medesima. La soglia minima aziendale per poter eleggere tali rappresentanti è quella dei 50 dipendenti, il numero di rappresentanti eletti varia fra 3 e 15 secondo la dimensione dell'azienda. I delegati d'azienda formano un altro organismo di rappresentanza. Dal 1993 esso può essere fuso col Comitato di impresa in modo da costituire un solo organismo di rappresentanza dei lavoratori. Le Commissioni per la salute, sicurezza e condizioni di lavoro sono figlie della prima delle leggi Auroux (1982) e si trovano nelle imprese con più di 50 dipendenti. Dal 1991 queste ultime hanno acquisito una personalità legale che permette loro di presentarsi come parti civili in occasione di cause di lavoro. Le Chs-Ct sono elette da un collegio elettorale composto di tutti i rappresentanti titolari eletti nell'impresa.

mitato soltanto a quei sindacati che proclamavano un orientamento di stampo antagonista. Col passare del tempo questa politica del padronato francese ha assunto un altro orientamento (1984-94), col desiderio di aiutare i sindacati a diventare più rappresentativi, e ciò sulla base dell'assunto che più essi si rafforzano alla base, più moderata diventa la loro visione delle cose. Durante l'ultimo periodo (1997-2007), noto come quello della «rifondazione sociale», gli imprenditori hanno visto ottenere un rovesciamento della tradizionale gerarchia delle fonti, con il Codice del lavoro che ha perso parte del suo primato sugli accordi collettivi sottoscritti fra le parti. Il centro di gravità delle relazioni fra datori di lavoro e dipendenti è già sbilanciato sul versante dei primi, e con accordi che richiedono la firma di una sola organizzazione sindacale, sia essa o no maggioritaria a livello di elezione dei rappresentanti aziendali, i datori hanno spesso incentivato la costituzione di sindacati settoriali locali che fossero pronti e desiderosi di sottoscrivere con loro tali accordi. Ciò ha posto gli imprenditori nella condizione di portare a casa accordi collettivi che in alcun modo potessero intralciare i loro interessi. In una situazione di questo tipo, il primato del Codice del lavoro permette ancora di evitare, attraverso i ricorsi che esso consente, il totale collasso delle strutture sociali.

La divisione del movimento sindacale su basi ideologiche è la sesta caratteristica del sistema francese, che discende in larga misura dalle ultime due già considerate: la libertà di scegliersi un'organizzazione sindacale cui affiliarsi (o di non sceglierne alcuna), nonché la tradizione datoriale di creare dal nulla partner privilegiati con cui interloquire. Alle divisioni basate sull'opposizione fra datori di lavoro e sindacati si sono così aggiunte quelle prodotte dalla differenze ideologiche. La divisione della vecchia Cgtu in due distinte confederazioni – la *Confédération Générale du Travail* (Cgt) e *Force Ouvrière* (Fo) – è chiaramente, nell'immediato dopoguerra, un prodotto della guerra fredda. Nel 1963 la maggioranza della confederazione cristiana *Confédération Française des Travailleurs Chrétiens* (Cftc) si scinde da questa per creare la *Confédération Française Démocratique du Travail* (Cfdt) (Cours-Salies, 1988). Nei servizi pubblici, queste rotture sono state a lungo evitate grazie a una maggiore tolleranza interna delle minoranze organizzate. Ma a partire dalla fine degli anni ottanta una dinamica di frammentazione o di differenziazione organizzativa ha preso progressivamente piede. Alcune di queste rotture si sono originate a seguito di processi collettivi di estromissione (in particolare dei lavoratori della Cfdt delle poste e telecomunicazioni),

mentre altre per via di scissioni a opera di gruppi o anche di una combinazione delle due cose insieme. Questo movimento di scomposizione-ricomposizione ha dato luogo alla nascita di una nuova confederazione, l'*Union Syndicale Solidaires* (che affilia i sindacati di Sud). Non affiliate ad alcuna confederazione sono la *Fédération Syndicale Unitaire* (Fsu) e la *Union Nationale des Syndicats Autonomes* (Unsa), che organizzano i dipendenti pubblici di alcuni comparti (scuola, fisco, polizia) (Jefferys, 2003).

Spiegare l'articolazione interna al movimento sindacale semplicemente in termini di opposizione fra sindacalismo «antagonista» e sindacalismo «riformista» non è più molto utile. Tuttavia questa distinzione tradizionale continua a pesare fortemente ancora oggi. Lungo buona parte della seconda metà del secolo scorso, il sindacato antagonista («rivoluzionario») e indisponibile al compromesso, organizzato nella Cgt, si è rafforzato in opposizione a quel tipo di sindacalismo di stampo «riformista» e neo-corporativo. La sua posizione istituzionale è stata incoraggiata dalla sua presenza in seno ai Comitati di impresa, composti da rappresentanti dei lavoratori e dal proprietario dell'azienda. A partire dal 1947, questi Comitati hanno amministrato fondi considerevoli (compresi fra lo 0,5 e l'1,5 per cento del totale della massa salariale), finalizzati ad attività sociali (attività di svago e cultura, centri per le vacanze). Questo sistema può portare rilevanti somme di denaro nelle casse del sindacato, che detiene la maggioranza all'interno del Comitato. Dal momento che queste risorse finanziarie risultano circoscritte ad attività non rivendicative, ciò può favorire lo sviluppo di una cultura di tipo consociativo e un po' burocratica in seno ai circoli sindacali.

Un altro aspetto importante da sottolineare è che la forma francese di un sindacalismo fortemente diviso, basato sulla figura del militante attivista, corrisponde alla tradizionale opposizione datoriale alla contrattazione collettiva. Ciò ha determinato una configurazione delle relazioni industriali che continua a ripercuotersi sulla situazione attuale. Siamo infatti in presenza di una sorte di *path dependency*, vale a dire di una dipendenza dai modelli che si sono ereditati, che possiamo riscontrare anche in altri sistemi nazionali e che pone un pesante freno all'integrazione europea dei sistemi nazionali di relazioni industriali. Nel caso francese questo ha prodotto un gioco fra le parti sociali, con ruoli ben distinti per ciascuno degli attori. Dove ha potuto godere della maggioranza, la Cgt ha combinato una politica di rifiuto della firma degli accordi, in nome di una purezza dottrinarica, con l'amministrazione delle attività socio-culturali dei Comitati di impresa. Nel settore privato, Fo

è stata a lungo il partner privilegiato dei datori di lavoro, sia a livello di settore sia nelle aziende; ciò a dispetto del suo essere un'organizzazione di minoranza, in grado di raccogliere fra il 7 e il 15 per cento dei voti. Questo ruolo, di partner privilegiato è stato altre volte giocato da sindacati aziendali o gialli (Csl-Cft), guidati in alcuni casi da militanti dell'estrema destra, come è stato fino alla seconda metà degli anni ottanta nel caso di due grandi gruppi del settore auto, Peugeot e Citroen. Negli ultimi anni, lo spostamento della Cfdt verso il centro dello schieramento politico ha posto questa formazione in un ruolo di interlocutore privilegiato, come in occasione delle riforme del sistema pensionistico (1995 e 2003). Operando in questo modo, si è permesso alla combattiva minoranza di Fo di spingere la propria confederazione verso posizioni più radicali, formando un fronte unico con la Cgt. I nuovi sindacati affiliati a *Solidaires* presentano forti affinità con le forme di protesta e di sindacalismo sostenute dalla sinistra radicale, basate sulla centralità della democrazia diretta, sul rispetto per il mandato ricevuto dai lavoratori, per la richiesta di riforme radicali, l'autogestione e il controllo operaio.

La combinazione di tutti questi fattori – un diritto individuale e non regolato del diritto di sciopero, un sindacalismo composto di minoranze militanti, un panorama sindacale diviso e la firma di accordi separati di minoranza – ha comportato che in Francia gli scioperi tendono a essere molto spesso un affare di piccole minoranze, capaci di mobilitare non più di un terzo degli occupati interessati, eccezionalmente più della metà della forza lavoro, e alle volte proseguiti intorno alla questione del pagamento dei giorni di sciopero. Alcune volte gli scioperi sono essenziali per poter far sedere i datori di lavoro intorno a un tavolo negoziale; altre volte essi rappresentano una chiamata unilaterale da parte di un'organizzazione sindacale, che cerca di prendere due piccioni con una fava: portare la controparte a fare un passo e mettere in imbarazzo le altre organizzazioni concorrenti. In alcuni casi ancora, lo sciopero prende il via fra i dipendenti di un singolo settore o di un reparto aziendale, che si avviano poi fra gli altri reparti per chiedere a tutti i colleghi di incrociare le braccia.

Nel settore privato queste sei caratteristiche hanno minato l'effettività delle relazioni fra le parte sociali e la gerarchia degli strumenti legali. Il fatto è che troppo pochi accordi vengono raggiunti a livello nazionale, a causa di una sostanziale assenza di consenso fra le rispettive organizzazioni di rappresentanza. Gli accordi che vengono raggiunti in questo modo concernono i temi generali del mercato del lavoro e della disoccupazione. A livello nazio-

nale si può infatti parlare di cultura del dialogo in seno agli organismi bilaterali e paritetici in materia di assicurazione per malattia o disoccupazione, finanziata attraverso prelievi sui salari, secondo il tradizionale schema bismarkiano (Leonardi, 2005). Gli accordi di categoria attestano anch'essi uno stato delle relazioni sindacali piuttosto modesto; nuovamente, data la frammentazione del panorama sindacale e l'esistenza di strutture solamente locali, le organizzazioni firmatarie non sono quasi mai tutte quelle che dovrebbero essere. Diversamente che in paesi come la Germania o l'Italia, gli scioperi di categoria nella fase di rinnovo degli accordi sono molto rari. Ciò si deve in parte al fatto che il salario minimo è determinato da una decisione del governo, e poi al fatto che gli aumenti salariali (in base a scale parametriche e dell'inquadramento) scaturiscono dall'obbligo – definito dalle leggi Auroux dei primi anni ottanta – di instaurare a livello di azienda o stabilimento negoziati biennali per la parte retributiva.

In generale, possiamo dire che la Francia ha una tradizione debole di contrattazione collettiva, anche a dispetto dell'obbligo negoziale stabilito per legge in materia di retribuzione. I salari sono infatti basati su una decisione del governo (ad esempio, con l'innalzamento del salario minimo) e sulla negoziazione a livello aziendale. Il livello dei salari ha sempre avuto un carattere fortemente individualizzato, in rapporto all'inquadramento professionale, dunque del corrispettivo nella scala delle retribuzioni, o per via della valutazione della competenza del singolo lavoratore. La debole tradizione della contrattazione collettiva costituisce probabilmente un punto forte agli occhi della corrente sindacale «antagonista», dal momento che un approccio sindacale di tipo «gompersiano» (dal nome del vecchio leader e teorico del movimento sindacale nord-americano, il cui modello rivendicativo – aziendalista e corporativo – verrà a lungo stigmatizzato dalla tradizione leninista, con l'appellativo dispregiativo di *tradeunionista*; n.d.t.) e di corto respiro viene ritenuto insufficiente o problematico in una prospettiva di trasformazione sociale. Al contempo, considerata la situazione sociale di questa fase, caratterizzata da una vasta instabilità occupazionale e dalle divisioni crescenti fra diverse categorie di lavoratori, fra status professionali diversi e tra generazioni (in particolare con la crescita del lavoro temporaneo tramite agenzia), si può anche dire che questa debole tradizione contrattuale ha avuto come corollario una maggiore frammentazione sociale, fino al punto di mettere in discussione l'esistenza stessa di qualcosa come la «classe lavoratrice», agli occhi sia dei lavoratori sia della società nel suo complesso.

### 3. Le statistiche sugli scioperi in Francia

Mentre le statistiche sugli scioperi in Francia appaiono omogenee al livello dell'Organizzazione internazionale del lavoro, è necessario vedere più da vicino come queste statistiche sono strutturate. Nel settore statale (amministrazione pubblica, enti locali, scuola, ospedali) i dati vengono raccolti dal responsabile del personale dell'unità locale (ad esempio, il preside di una scuola), il quale tende a ridimensionare il numero o la dimensione dello sciopero. Lo stesso si può dire per il settore privato, dove l'astensione dal lavoro e gli scioperi effettuati da meno di dieci dipendenti non vengono registrati. In aggiunta a ciò, gli scioperi nel settore statale non sono sempre inclusi nelle serie annuali o sono mischiati con i dati del settore privato.

L'osservazione degli scioperi in un arco più lungo di tempo richiede innanzitutto alcuni chiarimenti metodologici. Nella letteratura francese su questi argomenti, sembra che alcuni misurino l'attività di sciopero in base al numero di scioperi per 1.000 occupati; altri per numero di giorni persi ogni 1.000 occupati. Ciò può cambiare enormemente le cose: utilizzando il primo criterio, la Francia appare come il paese in cui l'attività di sciopero, a partire dalla fine della seconda guerra mondiale, è stata fra le più alte in Europa; adottando il secondo, la Francia risulta di gran lunga meno conflittuale di paesi come la Spagna, l'Italia o il Regno Unito. Basta vedere i dati Ilo, distribuiti per paese nell'arco dei tre ultimi decenni (Fig. 1).

D'altra parte, le serie statistiche di lungo periodo pongono ulteriori problemi metodologici. I criteri di calcolo cambiano nel corso degli anni e non si può essere certi, ad esempio, che i dati a disposizione coprano le stesse tipologie di imprese (settore privato, settore pubblico). Inoltre, nel misurare le attività di sciopero è ugualmente importante correlarle al numero di lavoratori economicamente attivi, come anche misurarne la loro durata media o frequenza. È possibile, ad esempio, avere meno scioperi ma più concentrati (in certe imprese), con livelli più elevati di partecipazione, o localizzati in imprese con conflitti di più lunga durata, senza che il criterio dei giorni di lavoro persi individualmente, per 1.000 addetti, riveli questa differenza. Certi indicatori ci permettono di misurare la struttura degli scioperi; essi ci dicono della lunghezza media degli scioperi o la loro dimensione (che si desume dal numero medio di lavoratori

coinvolti negli scioperi), o – di nuovo – dei livelli di partecipazione. Per dare un ordine di grandezza, in Francia gli scioperi hanno coinvolto, fra il 1997 e il 2000, una media di 82 lavoratori (Sirot, 2002, p. 58); sono durati in media 1,9 giorni tra il 1990 e il 1993, con un 1,6 per cento dei lavoratori del paese (su media per anno) che vi ha preso parte (Aligisakis, 1997, p. 88). Questo breve quadro riassuntivo dovrebbe dirci parecchio sulle cose di cui stiamo trattando. La Figura 2 ci mostra come la conflittualità, misurata per numero di scioperi, lavoratori coinvolti e giorni persi a causa di uno sciopero, si è sviluppato in modo molto differenziato. Il numero di vertenze rimane piuttosto alto laddove il numero di lavoratori in sciopero è calato sensibilmente a partire dagli anni ottanta. Vi è stata una certa recrudescenza del conflitto nel 1995 e nel 2003. In questi due anni i livelli hanno raggiunto all'incirca un milione di giornate lavorative perse. Tuttavia l'ammontare del volume di giorni non lavorati nel settore privato è calato sensibilmente, da 462.000 nel 2001 a 248.114 nel 2002, 223.795 nel 2003 e 193.423 nel 2004 (vale a dire fra il 40 e il 50 per cento).

*Fig. 1 – Media giornate di lavoro perse in scioperi ogni 1.000 occupati, per decennio (1970-2003)*

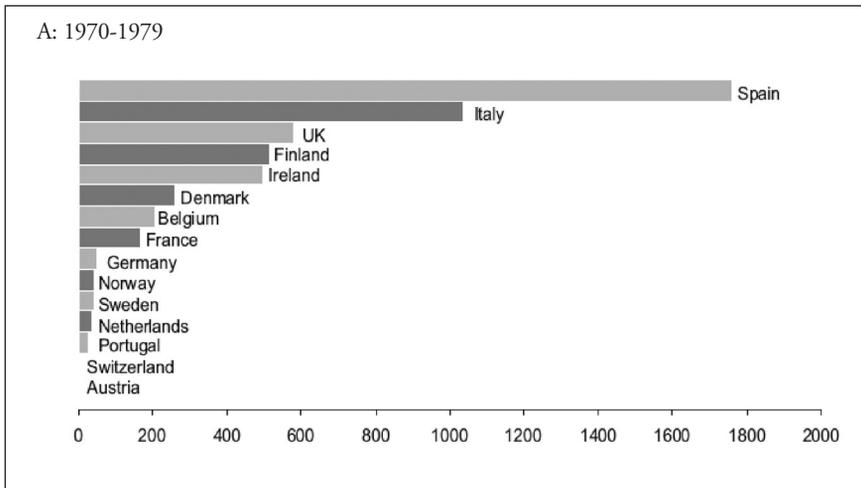
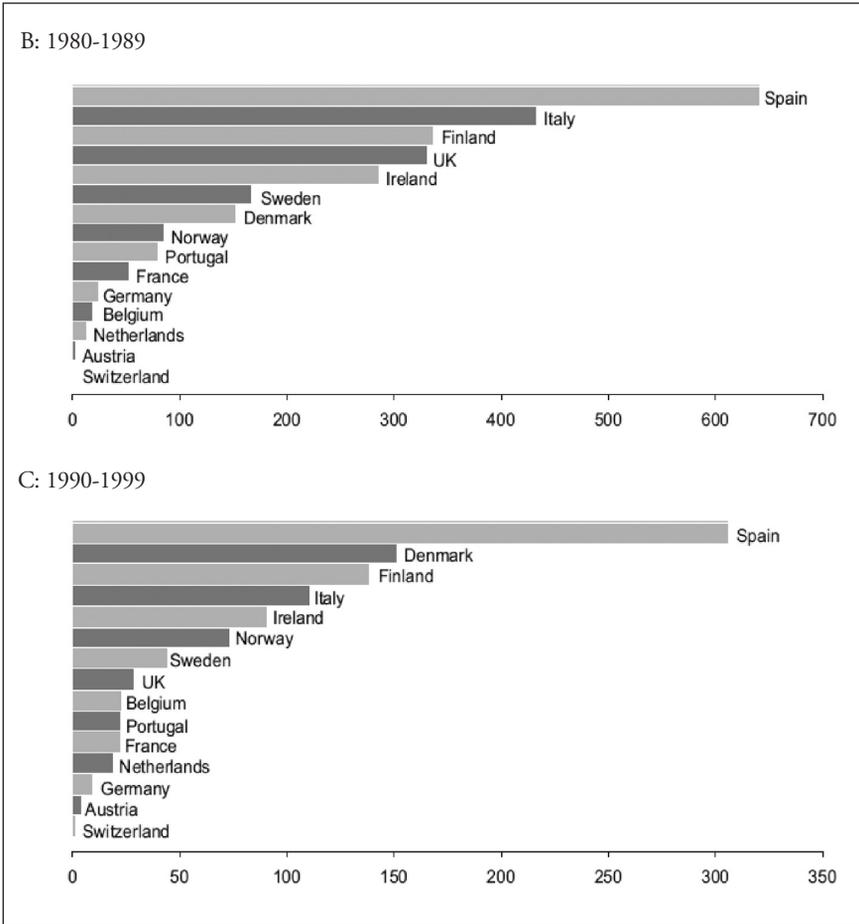
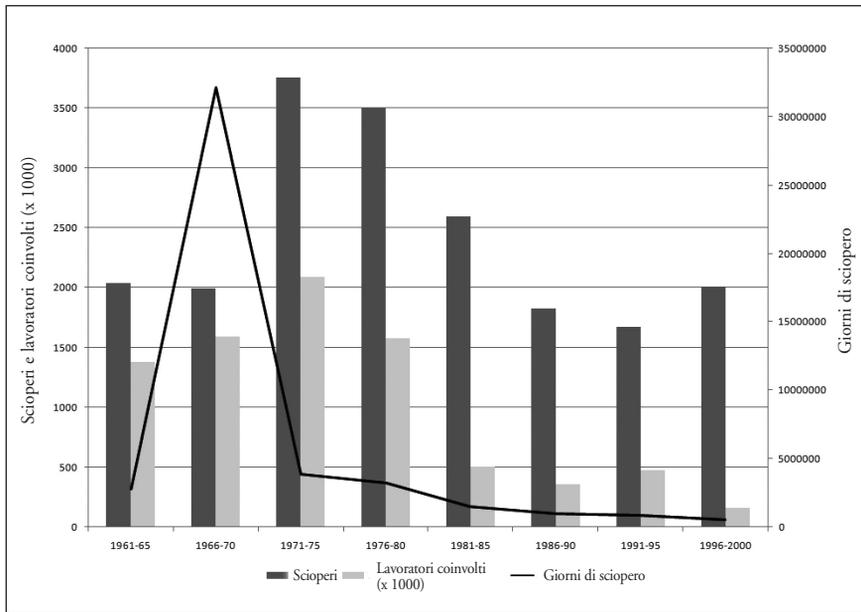


Fig. 1 – Segue



L'ultimo periodo, in particolare, merita di essere vagliato più attentamente. A questo riguardo, le statistiche prodotte dal ministero del Lavoro (*Département d'animation de la recherche et des statistiques*, Dares) indicano una chiara riduzione della conflittualità sociale fra il 2001 e il 2004 nel settore delle imprese private, dato che ha indotto molti commentatori a parlare di un declino generalizzato dei conflitti di lavoro (Jobert, 2005). Tuttavia, se noi ampliamo il focus dell'analisi e prendiamo in considerazione altre forme atipiche di conflittualità, il quadro che otteniamo è diverso. L'indagine Re-

*Fig. 2 – Numero di scioperi, lavoratori coinvolti (x 1000) e giornate perse a causa di scioperi (media 5 anni): 1961-2000*



ponse, svolta a intervalli regolari di tempo, si mostra in questa occasione di grandissima utilità<sup>2</sup>. Ponendo un numero vasto di questioni sul clima sociale e sul conflitto, essa ci consente di acquisire una contestualizzazione più precisa del fenomeno (Brochard, 2003, pp. 97-115; Denis, 2005, p. 37-50). Mentre un'analisi dei dati amministrativi, riguardante i giorni di lavoro persi, sembra confermare una caduta delle vertenze collettive di lavoro, il 30 per cento del management aziendale ha dichiarato di aver dovuto far fronte a una situazione di conflitto collettivo fra il 2002 e il 2004, a fronte di un dato del 21 per cento nella rilevazione fra il 1996 e il 1998. Questa discrepanza può essere spiegata non soltanto in ragione del fatto che le statistiche conta-

<sup>2</sup> L'indagine Reponse (Relazioni di lavoro e contrattazione di impresa) è un'indagine statistica realizzata dal Dares fra manager senior d'impresa, lavoratori e loro rappresentanti. L'obiettivo è capire le dinamiche delle relazioni di lavoro a livello aziendale, come quelle correlate all'organizzazione e alle strategie competitive poste in essere dal management. L'indagine copre aziende con più di 20 dipendenti. Sono state in questo modo realizzate tre indagini (1992-93, 1998-99, 2004-05).

no il numero di giorni non lavorati, mentre l'indagine conta il numero di aziende in cui ha avuto luogo un conflitto collettivo. L'indagine Reponse rileva l'esistenza di forme diverse con cui può esercitarsi un conflitto collettivo di lavoro: l'interruzione del lavoro, gli scioperi mirati, lo sciopero bianco, il blocco degli straordinari, le dimostrazioni, le petizioni, e via di questo passo. La Tabella 1 conferma come la crescita dei conflitti sia legata non soltanto all'ampliamento del repertorio delle modalità di svolgimento, secondo la percezione del management aziendale, ma anche all'incremento nel numero di conflitti in quanto tali, col management che riferisce in particolare più conflitti di un solo tipo fra i due periodi.

*Tab. 1 – Aziende per numero e tipo di conflitto collettivo, secondo i rappresentanti del management (in %)*

<i>Numero di conflitti*</i>	<i>Reponse 1996-1998</i>	<i>Reponse 2002-2004</i>
Almeno un tipo di conflitto	20,7	29,6
<i>Di cui:</i>		
Un solo tipo	11,7	16,5
Due tipi	4,7	7,0
Tre o più tipi	4,3	6,1
Nessun conflitto	79,3	70,4

\* I tipi di conflitto proposto nel questionario sono: fermo, sciopero per meno di due giorni, per due o più giorni, scioperi selettivi, *work-to-rule*, blocco degli straordinari, dimostrazioni e «altre forme di conflitto». Ambito: stabilimenti con 20 o più dipendenti.

*Fonte:* Carlier, Tenret (2007).

Questo incremento copre tutti i settori di attività, ma con forti differenze fra loro (Tabella 2). Alcuni autori, come Sirot (2002, p. 52), ritengono che il settore terziario, in special modo nella sua componente pubblica, sta progressivamente divenendo il vero epicentro dell'attività di sciopero. Ma un'analisi dei dati dell'indagine Reponse mostra come l'industria manifatturiera rimanga la principale fonte dei conflitti con il 41,5 per cento dei siti industriali interessati, a fronte del 30,1 di quelli del settore dei servizi. Oltretutto è nella manifattura che la conflittualità è cresciuta di più fra le due rilevazioni (+ 12,9 per cento, contro un +8,4 del settore dei servizi).

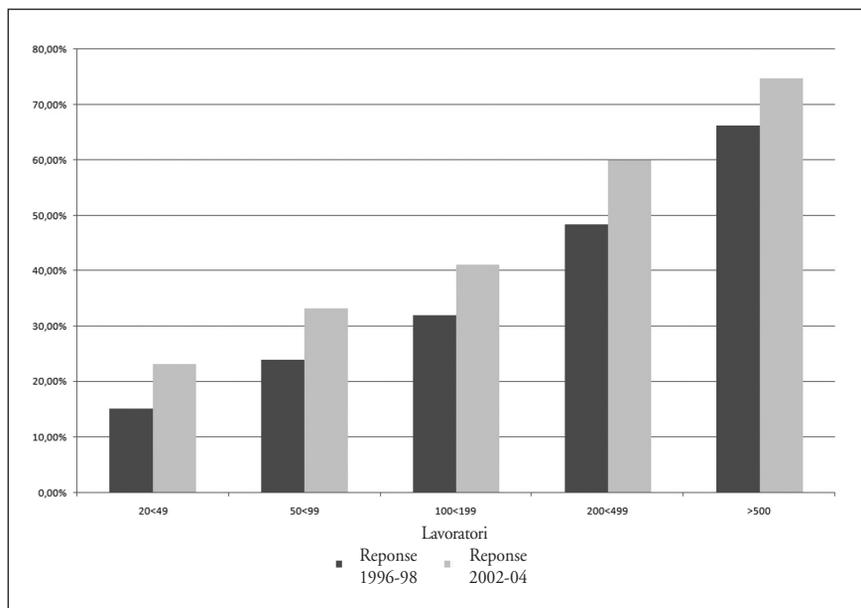
*Tab. 2 – Aziende e lavoratori coinvolti in azioni collettive per settore di attività (secondo fonti manageriali; % delle aziende)*

	<i>Reponse 1996-1998</i>		<i>Reponse 2002-2004</i>	
	<i>Aziende</i>	<i>Lavoratori</i>	<i>Aziende</i>	<i>Lavoratori</i>
Manifattura	28,6%	50,1%	41,5%	63,6%
Costruzioni	12,3%	19,5%	18,3%	23,8%
Commercio	11,2%	15,4%	18,7%	28,7%
Servizi	21,7%	38,5%	30,1%	44,6%
Totale settore privato	20,7%	38,8%	29,6%	47,2%

La presenza del conflitto è fortemente correlata alla dimensione dell'impresa: maggiore è la dimensione, più grande la probabilità che in essa si scioperi (fig. 3). Ambito: aziende con 20 o più dipendenti.

*Fonte:* Carlier, Tenret (2007).

*Fig. 3 – Conflittualità (secondo il management) e dimensione di impresa (in %), 1996-2004*



*Fonte:* Carlier, Tenret (2007).

Le piccole imprese rimangono realtà in cui il conflitto si esprime con assai maggiore difficoltà per le ben note ragioni (la predominanza dell'informalità dei rapporti, le relazioni interpersonali). I conflitti hanno luogo anche lì, ma tendono ad assumere una forma più legale. Sempre l'indagine Reponse, per il periodo 2002-04, conferma uno dei postulati classici della sociologia degli scioperi: che il conflitto ha più possibilità di aver luogo se gli occupati dispongono di una cornice per l'azione collettiva; in altre parole, se vi sono fra loro militanti attivi e con esperienza sindacale (Kelly, 1998). Il fatto è che, qualunque sia la loro dimensione, i luoghi di lavoro sono tanto più conflittuali quanto maggiore è la presenza di rappresentanti eletti dai lavoratori, in special modo quando vi sono delegati sindacali. Il sindacalismo rimane uno dei principali vettori della mobilitazione collettiva all'interno del mondo del lavoro. Detto ciò, sarebbe un errore opporre troppo schematicamente un dialogo sociale formalizzato con le pratiche del conflitto, dal momento che indagini come quelle effettuate da Reponse attestano la coesistenza – negli stessi stabilimenti – di prassi negoziali, che sono cresciute fortemente nei periodi 1996-98 e 2002-04, con l'esistenza di conflitti collettivi.

Il movimento per le 35 ore ha certamente supportato questa concomitanza di pratiche dal momento che un gran numero di negoziati è stato preceduto, o seguito, da scioperi aventi come obiettivo la richiesta o la denuncia degli accordi negoziati.

Ma il principale contributo dell'indagine Reponse consiste nell'aver preso in considerazione i mutamenti nell'espressione delle forme di azione e di lotta che sfuggono largamente alle statistiche ufficiali, sia dirette (interruzioni di almeno un giorno), diffuse (blocco degli straordinari, scioperi selettivi), *one-off* (arresti della produzione, cortei, petizioni) o di lunga durata (scioperi per più di due giorni, sciopero bianco).

Il raffronto fra i risultati del 1996-98 e del 2002-04 mostra una crescita nel numero di scioperi di durata inferiore ai due giorni, laddove invece cala il numero di scioperi di durata superiore ai due giorni; con un incremento considerevole nel numero di interruzioni dal lavoro (dal 7,5 al 10 per cento degli stabilimenti) e dei blocchi degli straordinari (dal 3,2 al 9,6 per cento degli stabilimenti). Dati che attestano l'aumento di forme di lotta che non sono necessariamente meno incisive (Giraud, 2006). Lo stesso trend può essere riscontrato a livello di conflitti individuali, con una crescita del numero di dipendenti che intraprendono procedimenti vertenziali (dal 36 per cento di casi fra il 1996 e il 1998 e il 42,5 fra il 2002 e il 2004).

Nell'analisi del primo rapporto di indagine Reponse (1992-93), veniva già fatto osservare come «le politiche basate su forme moderne di management vanno a braccetto con conflitti di tipo tradizionale» (Cézard *et al.*, 1996). L'indagine Reponse relativa al 2002-04 ha nuovamente rivelato la correlazione fra la manifestazione di conflitti collettivi e l'introduzione di strutture partecipative. Il fatto che questi risultati sono significativi a prescindere dalla dimensione di impresa o dai livelli della presenza sindacale mostra come il rapporto fra livelli del conflitto e le strutture partecipative sia relativamente forte, e non è confinabile alle sole imprese maggiori o fortemente sindacalizzate.

A livello di analisi quantitative è importante tracciare una distinzione fra il settore pubblico (comprensivo in Francia del pubblico impiego, come anche di quello delle *public companies* delle poste, delle telecomunicazioni, del gas e dell'elettricità), il settore privato e quello delle industrie nazionalizzate. Fra il 1980 e oggi, si potrebbe essere tentati di osservare una riduzione della conflittualità nelle aziende del settore privato e di quelle privatizzate, con una situazione relativamente immutata – se non in crescita – sul versante del pubblico impiego. Ma si tratterebbe di un'interpretazione fuorviante. Prendendo come punto di riferimento il numero di giornate non lavorate, possiamo osservare uno slittamento continuo riguardo al centro di gravità del conflitto. Possiamo definire un primo periodo, compreso fra il 1982 e il 1988, durante il quale il settore pubblico (come definito sopra) ha avuto un numero di giorni non lavorati significativamente inferiore a causa di scioperi. Ciò si spiega in parte con l'arrivo al governo della sinistra. Dal 1989 in avanti, alcuni anni sono segnati da un maggior numero di scioperi nel settore pubblico. Ma il primo di questi è segnatamente correlato al comparto pubblico ospedaliero (1989 e 1990). Il 1995 fu segnato dal movimento che fra novembre e dicembre paralizzò l'intero settore dei servizi pubblici (trasporti urbani, poste e telecomunicazioni, ferrovie, sanità, scuola e uffici dell'amministrazione). La seconda metà degli anni novanta, con la destra al potere e una serie di riforme strutturali in agenda (privatizzazioni, pensioni, congelamento dei salari), è stata caratterizzata da un livello considerevolmente più elevato di scioperi. La sua riduzione nei comparti privati, invece, è stata accresciuta dalla disoccupazione e della precarietà occupazionale. Dal 1982 al 2001 si ha un'incidenza complessiva di portata analoga in termini di numero di giorni non lavorati a causa di scioperi, rendendo i confronti più attendibili.

Riepilogando, l'analisi quantitativa di lungo raggio mostra alcune tendenze che vanno insieme: la continuità dell'attività conflittuale, ma con un trend al ribasso a livello macro nel corso degli ultimi dieci anni; l'analisi a livello settoriale e locale mostra anch'essa una forte concentrazione degli scioperi nelle imprese medio-grandi e nei comparti statali. *Last but not least*, l'ultimissima fase attesta una crescita delle forme atipiche di protesta, meno costose che non gli scioperi tradizionali, possibilmente auspicando un prossimo rinnovamento dell'azione di sciopero e di protesta in quelle situazioni in cui l'instabilità lavorativa e il timore di perdere il posto di lavoro stanno agendo nel senso di ridurre la conflittualità sociale (Durand, 2007, pp. 63-78).

#### 4. Un'analisi qualitativa dei mutamenti della conflittualità sociale

L'evoluzione della conflittualità sociale può essere letta non soltanto in termini quantitativi. Su un arco più lungo di tempo possiamo infatti identificare tre distinte fasi. Per cogliere pienamente questa classificazione dobbiamo collegare gli eventi sociali con quelli concomitanti nel campo politico e istituzionale, un nesso in grado di rivelare ulteriormente in quale misura la sfera economico-sociale rimane in Francia inserita in quella politica più complessiva.

##### 4.1 1955-74: una conflittualità crescente

Durante questo ventennio il movimento sindacale francese emerge lentamente dal torpore in cui lo avevano ridotto le divisioni e la guerra fredda, con la sola Cgt a combattere le sue battaglie in posizione di grande isolamento. All'inizio degli anni sessanta, la confederazione cristiana della Cftc si sposta su posizioni culturali di maggiore apertura verso il conflitto sociale e l'espressione di interessi che differiscono da quelle dei datori di lavoro. Ispirati dalle dottrine della persona e guidati da una nuova generazione di quadri dirigenti provenienti dal movimento della gioventù operaia cristiana (Joc), attivo nelle file della resistenza all'occupazione tedesca fra il 1940 e il 1944, entrano in contrasto con la componente vetero-corporativa dell'organizzazione e nel 1963 la maggioranza decide per la scissione dalla Cftc, per formare la Cfdt. Guardando a se stessa come a un'organizzazione secolare, la Cfdt comincia a formare, intorno al 1965, un fronte comune con la Cgt. Alcune giornate di mobilitazione nazionale, volte in particolare a migliorare la protezione sociale, tendono a conferire una valenza maggiormente nazionale al-

la conflittualità sociale. Nel maggio del 1968 si arriva alla proclamazione di uno sciopero generale, destinato a durare per ben due mesi, in cui si mobilitano non meno di 10 milioni di lavoratori. Quello sciopero memorabile, annunciato da alcuni scioperi locali particolarmente duri (come quello a Saviem in Caen, nel gennaio dello stesso anno), si diffonde come un incendio in tutti i maggiori centri industriali e nelle grandi e medie imprese, comprese quelle nelle quali il sindacato aveva per anni subito la repressione più dura a opera del padronato. Lo sviluppo in parallelo, ma comunque collegato alla rivolta studentesca nelle università, col movimento del maggio '68, fu sul punto di condurre la Francia sull'orlo di una grave crisi istituzionale.

Nel campo economico, il movimento degli scioperi manifestò sia la crisi dei metodi gestionali paternalisti di un capitalismo di stampo familiare sia la resistenza nei confronti di una divisione del lavoro taylorista, legata alla produzione di massa e alla società dei consumi, che in Francia si era sviluppata più tardi che in altri paesi industrializzati. Con la modernizzazione degli apparati di produzione il numero di lavoratori specializzati era rimasto fermo, laddove la componente operaia meno qualificata, composta in molti casi da operai provenienti da contesti rurali o dalle vecchie colonie, era cresciuta. A parte le differenze di retribuzione fra i vari livelli professionali o fra Parigi e la provincia, la classe operaia francese aveva, già dalla seconda metà degli anni sessanta, sperimentato un'erosione del proprio potere d'acquisto, a fronte di una crescita economica che era stata generalizzata.

Verso la fine di maggio, nel pieno svolgimento degli scioperi, gli accordi di Grenelle vengono negoziati con grande difficoltà fra i rappresentanti dell'allora governo De Gaulle e i leader delle confederazioni sindacali, con l'eccezione della Cfdt. Quegli accordi non riuscirono ad arrestare il movimento degli scioperi. Qualche sigla sindacale, come la Cgt, considerò «storici» quegli accordi, dal momento che sancivano finalmente un ritorno alle 40 ore settimanali, un aumento salariale del 7 per cento a partire dal primo di luglio, e di un ulteriore 3 per cento entro quello stesso anno, nonché l'abbandono da parte del governo della decisione di congelare la spesa sociale. Ma senza una data definita per l'attuazione di alcune di queste misure (a parte quelle riguardanti i salari), la mobilitazione proseguì in parecchie aziende fino al 30 giugno, con rivendicazioni di carattere più locale oppure riguardanti specificamente le singole aziende. La sensazione di poter essere nella condizione di imporre una radicale trasformazione della società, ponendo in grave crisi il regime gollista, era destinata a non esser abbandonata tanto facilmente.

Sull'onda di questo movimento di quasi rottura, le lotte sociali ebbero un crescendo a livello sia di aziende sia di settore. Un contro-potere sindacale mise radici nelle fabbriche e negli uffici, con un tasso di sindacalizzazione impennatosi fino al 35 per cento nel 1973. Dopo aver fallito l'obiettivo di imporre un cambiamento di regime durante il maggio-giugno 1968, e constatato il consolidamento della destra nelle elezioni del 1969, tutte le speranze vennero riposte su una vittoria dell'unione delle sinistre (un'alleanza elettorale tra i socialisti del Ps, i comunisti del Pcf e altri gruppi della sinistra politica), sostenuta dalla maggioranza dei sindacati confederali. Le elezioni presidenziali del 1974, invece, portarono un presidente delle destre nuovamente ai vertici dello Stato.

#### **4.2 1975-86: il riflusso delle lotte sociali**

A partire dal 1975 gli scioperi e le lotte sociali cominciarono a rifluire, sebbene ciò non apparve all'inizio molto chiaro. Fra il 1975 e il 1978 prevalse un atteggiamento di attesa per le nuove elezioni, specie in quei settori in cui a prevalere era la Cgt. Al tempo stesso, la crisi economica smorzò la combattività operaia degli anni precedenti (Kergoat, 1979); l'occupazione delle fabbriche crebbe di numero e gli scioperi si ridussero sia per dimensioni sia per frequenza. Il campo sociale fu segnato, a intervalli regolari, da alcuni conflitti maggiori a livello settoriale (la siderurgia in Lorena, il tessile e abbigliamento) e da giornate di mobilitazione organizzate da un fronte sindacale comune, per lo meno fino alla rottura dell'unione delle sinistre nel 1978. La lotta nell'industria siderurgica, per la difesa di 15.000 posti di lavoro a rischio, produsse numerose manifestazioni e scioperi nelle regioni del paese maggiormente interessate. Ma a parte un piccolo numero di conflitti molto emblematici (ad esempio, quello della stampa contro *Le Parisien*), fu solo agli inizi degli anni ottanta, in particolare con la vittoria delle sinistre nel 1981, che una nuova ondata di scioperi si sarebbe abbattuta nel paese, sebbene questa volta più circoscritta al settore privato.

Il primo obiettivo fu l'industria dell'auto, con gli operai immigrati e supersfruttati nel ruolo di avanguardie del movimento. I grandi produttori nazionali del comparto – Peugeot, Citroen e Talbot (l'ex Simca) –, piuttosto che modernizzare e automatizzare, avevano optato, durante gli anni settanta, per un vasto reclutamento di forza lavoro immigrata dal Nord Africa, adottando allo stesso tempo uno stile manageriale particolarmente autoritario e paternalistico. L'arrivo delle sinistre al potere cambiò la situazione per que-

sto gruppo di lavoratori. L'ondata di scioperi che colpì l'industria dell'auto fra il 1983 e il 1984 raccolse grande attenzione, ma fu anche un fattore di imbarazzo per la maggioranza di governo social-comunista. Laddove ciò che con gli scioperi veniva rivendicato era il mantenimento dei posti di lavoro, nonché l'applicazione dei diritti democratici e sociali dentro la fabbrica, l'uso della preghiera durante gli scioperi fu visto come una prova di un'inclinazione degli scioperanti maghrebini al «fondamentalismo musulmano». Un'analoga stigmatizzazione si verificò in alcune città, comprese alcune municipalità guidate dai comunisti. Non è un caso che il razzismo prese vigorosamente piede proprio mentre l'unificazione della classe operaia, al di là delle appartenenze etniche, stava per divenire un'istanza prioritaria. La xenofobia che era esistita latentemente nelle collettività di lavoro trovava ora una legittimazione ufficiale con l'accusa di fondamentalismo religioso, da una parte, e le misure governative a sostegno del rimpatrio, dall'altra.

Questo «ritorno a casa» fu però un fallimento, dal momento che solo pochi immigrati accettarono l'aiuto economico offerto per il rientro. L'applicazione di politiche di austerità da parte del governo delle sinistre, alla fine del 1983, si concluse con l'uscita del Pcf dal governo (1984) e un gran numero di conflitti sociali violenti e particolarmente pubblicizzati (ad esempio, alla Thomsen e alla Skf). Più in generale, le organizzazioni sindacali avevano ottenuto nuovi diritti nel campo della contrattazione collettiva (le leggi Auroux), insieme all'intervento e ai diritti di partecipazione che i lavoratori potevano ora esercitare a livello di luoghi di lavoro. Ma il contesto della crisi economica, le ristrutturazioni e razionalizzazioni messe in atto dalle aziende posero l'intero movimento operaio francese sulla difensiva.

#### ***4.3 1986-95: un timido ritorno alla conflittualità sociale***

Fra il 1986 e il 1988 la Francia sperimentò un periodo di «coabitazione» (con un presidente socialista e un governo di destra). Ciò appare esser stato particolarmente propizio per un ritorno della mobilitazione sociale. Il primo scontro su vasta scala riguardò la popolazione studentesca e il movimento contro la riforma dell'università. Fra il novembre e il dicembre del 1986, mobilitazioni sempre più forti misero il governo sulla difensiva. La morte di un dimostrante spinse il movimento sindacale a esprimere la propria solidarietà e, timorosi di creare un nuovo maggio '68, il governo ritirò il suo piano per l'autonomia universitaria. Dopo questa sconfitta politica del governo e una nuova mobilitazione da parte degli studenti, anche i lavoratori tornarono sul pie-

de di guerra. Il periodo fra il 1986 e il 1989 vide una ripresa del conflitto a livello di settore o di azienda: la Sncf (le ferrovie), la Peugeot, le poste, il comparto ospedaliero e altri ancora. In molti casi le azioni e le rivendicazioni furono gestite, allo stesso tempo, da comitati di coordinamento degli scioperi e da commissioni intersindacali. Le organizzazioni sindacali non si opposero a questa ondata di scioperi, ma non sempre dimostrarono di apprezzare la perdita di influenza diretta nella gestione del movimento sociale. Questi conflitti produssero compromessi in materia di salari (un parziale aggancio con le dinamiche del costo della vita) oppure dello status occupazionale (dipendenti statali o delle imprese pubbliche). Il ritorno al potere della sinistra, fra il 1988 e il 1993, fu nuovamente accompagnato da una ripresa delle politiche di austerità e dalla prima riforma strutturale del mercato del lavoro. Il paradigma della flessibilità cominciò a porre in discussione sia l'orario di lavoro sia lo statuto contrattuale dei lavoratori. La categoria dei lavoratori a tempo determinato (a termine tramite agenzia) cominciò a crescere di numero e a costituire una componente pressoché strutturale dell'occupazione nelle aziende.

Ma ecco che una volta ancora la mobilitazione sociale torna a manifestarsi sulla scena nazionale solo alla presenza di un governo della destra, durante il secondo periodo di coabitazione (1993-95). A parte lo sciopero all'Air France, agli inizi del 1993, saranno gli studenti a mobilitarsi nuovamente in massa. L'accordo quadro quinquennale per l'occupazione, del 1993, vede l'introduzione per i giovani di un salario minimo all'80 per cento di quello standard, la facilitazione di orari di lavoro su base annuale e una parziale regionalizzazione delle politiche per il lavoro e la formazione professionale. Il salario minimo per i giovani costituisce un arretramento rispetto alle aspirazioni di quanti avevano cercato di salire nella scala sociale mediante gli studi tecnici e professionali. Due mesi di dimostrazioni guidate dagli studenti dei ginnasi e degli istituti superiori tecnici e professionali – in molti casi in collegamento con Cgt, Cfdt e Fo – condusse al ritiro di questa misura discriminatoria. Quella «estate calda» del 1993 fu seguita da un periodo di relativa calma sociale, durante la quale il governo procedette nella direzione di creare una cornice legale per la negoziazione della riduzione degli orari di lavoro. La legge Robien del 1994 autorizzava una riduzione dell'orario a 32 ore la settimana, con una riduzione dei contributi sociali pagati dal datore di lavoro, al fine di mantenere le persone al lavoro o per creare nuova occupazione. Quel periodo si conclude nel maggio 1995, con le elezioni presidenziali e parlamentari.

#### **4.4 1995-2002: una montante resistenza al neo-liberismo**

Nel 1995 Jacques Chirac sconfisse Lionel Jospin, il candidato socialista, nelle elezioni presidenziali con l'impegno di combattere la «frattura sociale». Ma come già nel 1996 la vittoria politica della destra nelle elezioni parlamentari fu seguita da un livello dello scontro sociale come non si era mai più visto dal 1968. La riforma dei regimi pensionistici speciali dei dipendenti pubblici, in particolare dei lavoratori delle ferrovie, fu al centro di due mesi di scioperi e dimostrazioni sempre più imponenti. Gli addetti di queste imprese e di questi settori sentivano queste misure come particolarmente ingiuste (lavorare più a lungo) e ingiustificate, in un periodo di disoccupazione di massa (con circa tre milioni di disoccupati). Con due milioni di manifestanti per le strade alla metà di dicembre, il governo Juppé decise di interrompere la sua azione e ritirare il piano. Va ricordato come il fronte sindacale fu allora diviso, con un forte blocco di agitazione intorno a Cgt, Fo e sindacati del pubblico impiego, e la Cfdt divisa al suo interno, con un'ampia minoranza della sua base militante impegnata nel movimento.

A parte la sconfitta politica che venne inflitta all'obiettivo di riformare il sistema della protezione sociale su basi liberiste, il fatto probabilmente più rilevante di quegli eventi è rappresentato dalla popolarità di cui poté godere quel movimento sociale. Ciò che alcuni avevano battezzato lo «sciopero per delega» rappresentò, infatti, un elemento di latente solidarietà dei lavoratori nel settore privato. Il movimento che condusse lo sciopero fu percepito positivamente dalla maggioranza dell'opinione pubblica, a dispetto dei disagi causati dal venire meno del trasporto pubblico in tutti i maggiori centri urbani del paese. La vittoria ottenuta sul versante sociale fu seguita da una ripresa delle attività di sciopero, compreso stavolta il settore privato. Dopo diversi anni segnati a sinistra dalla convergenza verso termini quali mercato, profitto e liberismo, la critica della disoccupazione, dell'instabilità del lavoro e del peggioramento delle condizioni di lavoro trovava ora ampia eco nella società civile. Gli scritti di vari esponenti della sociologia critica convergevano nel segno di una dura critica del neo-liberismo come «pensiero unico». Circoli intellettuali particolarmente attivi trassero ispirazione da quella mobilitazione sociale e fornirono un'efficace opposizione intellettuale. Lo scioglimento anticipato dell'Assemblea Nazionale nel 1997 determinò una nuova maggioranza parlamentare della sinistra, con un governo della *gauche plurielle* di cui facevano parte socialisti (Ps), comunisti (Pcf) e verdi. Un effetto indiretto della riforma emblematica delle 35 ore di lavoro settimanali fu l'im-

patto che essa produsse sulla contrattazione collettiva aziendale, in special modo per ciò che riguardava la negoziazione dei volumi produttivi.

Le misure prese dalla sinistra plurale sembrarono funzionare, con un calo della disoccupazione e della precarietà e nuovo lavoro creato grazie all'effetto della crescita economica. Tuttavia il movimento dei disoccupati, fra l'ottobre e il dicembre del 1998, in favore di un innalzamento dei sussidi di disoccupazione, conseguì scarsi risultati. Delocalizzazioni e ristrutturazioni stavano colpendo anche le aziende coi più alti profitti. Posta di fronte a questo scenario la sinistra al governo restò ferma, anche quando un colosso come la Michelin decise di porre in mobilità 3.000 lavoratori. Nelle aziende la questione dei salari e dei posti di lavoro divenne sempre più tesa. Nel 2002 la sinistra plurale perse nuovamente le elezioni. Quasi sette anni dopo il 1995, il governo Raffarin rimise la riforma delle pensioni al centro della sua agenda politica. Questa volta, dopo un periodo di negoziati con le parti sociali nella primavera del 2003, il governo riuscì a spaccare il fronte sindacale quasi lungo le stesse linee del 1995.

Le nuove misure miravano a estendere il periodo di contribuzione pensionistica nel settore pubblico da 37,5 anni a 40, portandolo in linea con quello del settore privato. Per alcuni giorni vi furono dimostrazioni di protesta, con interruzioni del lavoro e scioperi sin dalla fase dei negoziati. Alla fine di aprile 2003, la sigla di un accordo separato fra il governo e la Cfdt e la Cftc mutò il quadro e, con esso, la probabilità per quel movimento di vincere nuovamente. L'altra componente del movimento sindacale (Cgt, Fo, Unsa-Fsu e Solidaires) si oppose alla riforma delle pensioni e continuò la sua mobilitazione, con alcuni tentati dallo sciopero generale e altri ottimisti riguardo alla possibilità di imporre un ritiro del provvedimento. Molti spezzoni del settore privato si unirono alle manifestazioni indette dai colleghi dei comparti pubblici, ma senza alcuna prospettiva di reale coordinamento del conflitto quella mobilitazione si esaurì alla metà di giugno di quell'anno. Il settore privato aveva assunto una parte più rilevante nel corso delle manifestazioni e avrebbe potuto fare ancora di più se non vi fosse stata una mancanza di coordinamento e di guida unitaria. In questo modo il governo poteva uscire nel 2003 vincitore, dove invece era stato sconfitto nel 1995.

Gli anni che seguiranno sono stati caratterizzati da nuove riforme del mercato del lavoro, con l'introduzione – nel luglio 2005 – di un «contratto di nuovo impiego» nelle piccole e medie imprese (con meno di 20 dipendenti); si tratta di un periodo di prova di due anni, con la possibilità di licenzia-

mento senza giusta causa. Un'altra misura, del 2006, è il «contratto di primo impiego», che incontrerà però la durissima resistenza degli studenti, molti dei quali occupati a part-time, dunque ben consci di come le imprese avrebbero potuto avvalersi di questo tipo di contratti se solo gliene fosse stata data la possibilità. Il governo è stato alla fine battuto, dopo due mesi di grandi manifestazioni, in cui gli studenti hanno avuto la meglio su un contratto di lavoro che avrebbe permesso il licenziamento ingiustificato per la durata di due anni. Nelle aziende del settore privato gli scioperi sono continuati, se non cresciuti, dal periodo 2002-04. I salari sono al centro di molte rivendicazioni, rivelando l'aspirazione di vasti settori della classe lavoratrice di riagganciare le perdite del potere d'acquisto sofferte nel corso degli anni novanta.

## 5. Conclusioni

Contestualizzare la conflittualità sociale nella prospettiva del lungo periodo rivela parecchie cose, alcune delle quali specifiche della Francia, altre molto più agli Stati che compongono l'Unione Europea. Innanzitutto dobbiamo avere chiaro che la Francia non è «la patria degli scioperi» e che non ha nemmeno una solida tradizione di contrattazione collettiva. Ciò nondimeno, possiamo dire che vi è, in questo paese, una importante presenza degli scioperi, sebbene essa risulti concentrata in quelle realtà in cui il movimento sindacale rimane sufficientemente rappresentativo e ben radicato. E i sindacati hanno un legame istituzionale e svolgono un ruolo significativo rispetto ai diritti individuali e collettivi dei lavoratori, come in materia di salario e orari di lavoro.

In secondo luogo, dev'essere sottolineato il fatto che, diversamente da altri paesi, la conflittualità sociale è, da una parte, locale o legata a una singola impresa in particolare, a un'occupazione, all'organizzazione dello Stato o, dall'altra, nazionale. Gli scioperi settoriali sono piuttosto rari, e pochissimi fra questi attengono alla materia salariale. La conflittualità tende a essere esplosiva nel caso di conflitti nazionali (coi movimenti sociali) e intermittente a livello di impresa. In questi casi essa riceve regolarmente i titoli dei media su questioni vitali (chiusure di stabilimenti, delocalizzazioni), ma non riflette, in quanto tale, l'attività sindacale finalizzata al ristabilimento di un qualche bilanciamento di potere.

In terzo luogo, la divisione e la debolezza dei sindacati francesi nel settore privato, specialmente nelle piccole e medie imprese, che tendono a distan-

ziarsi dalla vita lavorativa di tutti i giorni, con una perdita concomitante della loro capacità di rappresentare la forza lavoro e regolamentare paghe e condizioni di lavoro. Il management aziendale è per lo più egemonico (se non dispotico, ma in modi nuovi) nelle decisioni che riguardano le condizioni di lavoro (come qualifiche, retribuzioni, carriere), con i dipendenti disposti su basi frammentate (stabili e temporanei), con divisioni acute fra quelli con contratti aziendali a tempo indeterminato e quelli con contratti temporanei tramite agenzia.

Un alto grado di politicizzazione degli attivisti sindacali e l'esistenza di correnti radicali può alimentare la vita del sindacato in termini di programmi e rivendicazioni, ma di per sé non garantisce affatto un consenso più ampio. Mentre l'abilità a guidare i movimenti sociali o i conflitti di lavoro appare risultare non compromessa, la capacità di vincere questi conflitti risulta molto meno dimostrata. Ma ciò non sembra essere una preoccupazione straordinaria sul versante dei sindacati. Forse gli echi del 1968 sono ancora con noi, con la possibilità che nuovi conflitti sociali proseguano, attraverso gli scioperi, a intimorire i datori di lavoro e a indurre la loro organizzazione, il Medef, all'apertura e al dialogo per circoscrivere l'ambito di tali conflitti.

Da parte del sindacato gli echi del 1968 paiono ugualmente presenti, con la capacità di reiterare le maggiori mobilitazioni ancora di recente (1995, 2003, 2007), facendo credere ai suoi leader che la riscossa sociale è ancora possibile. In questo modo, a dispetto dei suoi deboli numeri, le sue divisioni e la sua limitata capacità a fronteggiare i cambiamenti che attraversano il lavoro e l'occupazione (instabilità, pauperizzazione), il movimento sindacale francese non vede affatto se stesso in crisi, in quanto prima o poi la conflittualità sociale verrà al suo *rescue* – che non è esattamente il quadro che abbiamo fin qui dipinto.

(Traduzione di Salvo Leonardi)

## Bibliografia

- Aligisakis M. (1997), *Typologie et évolution des conflits de travail en Europe occidentale*, in *Revue Internationale du Travail*, n. 1, pp. 79–101.
- Adolfato D., Labbé D. (2007), *La syndicalisation en France. Essai de dénombrement des effectifs de la CGT et de la CFDT (1990–2006)*, saggio presentato alla 11<sup>ma</sup> Conferenza biennale di Sociologia francese del lavoro, Londra, 20-22 giugno.

- Bachy J.-P. (1981), *L'état et les conflits*, in *Revue Française d'Action Sociale*, n. 1.
- Borrel M. (1996), *Conflits du travail, changement social et politique en France depuis 1950*, Parigi, L'Harmattan.
- Bouquin S. (2006), *La petite entreprise et les relations de travail*, in *Les Mondes du Travail*, n. 1, gennaio, pp. 19-34.
- Brochard D. (2003), *Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail*, Dares, n. 79, novembre.
- Camard S. (2002), *Comment interpréter les statistiques de grève?*, in *Génèses*, giugno, pp. 107-122.
- Carlier A., Tenret E. (2007), *Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés*, in *Premières Synthèses*, n. 8, febbraio.
- Cézard M. et al. (1996), *Conflits et régulation sociale dans les établissements*, in *Travail et Emploi*, n. 66, pp. 19-38.
- Cours-Salies P. (1988), *La CFDT, un passé porteur d'avenir*, Parigi, La Brèche.
- Dares (2002), *Les conflits en 2000: le regain se confirme*, in *Premières Synthèses*, n. 09.1, febbraio.
- Denis J.-M. (a cura di) (2005), *Le conflit en grève? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Parigi, La Dispute.
- Durand C. (2007), *Diviser pour régner*, in *Les Mondes du Travail*, n. 3-4, maggio-dicembre, pp. 63-78.
- Furjot D., Noël C. (1987), *La conflictualité en 1986. Bilan statistique et qualitatif*, in *Travail et Emploi*, n. 34, dicembre.
- Giraud B. (2006), *Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats*, in *Revue Française de Science Politique*, vol. 56, n. 6, pp. 943-968.
- Jefferys S. (2003), *Liberté, égalité and fraternité at work: changing French employment relations and management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Jobert A. (2005), *Les espaces de la négociation collective, les branches et les territoires*, Tolosa, Octares.
- Kelly J. (1998), *Rethinking industrial relations*, Londra, Routledge.
- Kergoat J. (1979), *Crise économique et combativité ouvrière (I)*, in *Critique de l'Économie Politique*, n. 7-8, aprile-settembre, Parigi, Maspéro.
- Labbé D. (2000), *La fin des syndicats*, Parigi, L'Harmattan.
- Lacroix-Riz A. (1996), *Vers la scission de 1947*, in Cours-Salies P., Mouriaux R. (a cura di), *L'unité syndicale en France 1895-1995, impasses et chemins*, Parigi, Syllepse, pp. 31-50.
- Lecou R. (2003), *Rapport d'information sur le service minimum dans les services publics en Europe*, Parigi, Assemblée Nationale, n. 4, dicembre.

- Leonardi S. (2005), *Il Paritarismo alla francese*, in *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato*, Roma, Ires/Ediesse.
- Mouriaux R. (1996), *La seconde scission de la CGT*, in Cours-Salies P., Mouriaux R. (a cura di), *L'unité syndicale en France 1895–1995, impasses et chemins*, Parigi, Syllepse, pp. 21-30.
- Plasman R., Rycx F. (2001), *Collective bargaining and poverty: a cross-national perspective*, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 7, n. 2, pp. 175-202.
- Reynaud J.-D. (1982), *Sociologie des conflits de travail*, Parigi, Puf.
- Sirost S. (2002), *La grève en France. Une histoire sociale (XIX<sup>e</sup>–XX<sup>e</sup> siècle)*, Parigi, O-dile Jacob.
- Weber H. (1986), *Le parti des patrons, le CNPF (1946–1986)*, Parigi, Seuil.

## Glossario

- CFDT *Confédération française démocratique du travail*,  
CFTC *Confédération française des travailleurs chrétiens*  
CGC *Confédération générale des cadres*  
CGT *Confédération générale du travail*  
CGTU *Confédération générale du travail unitaire*  
CHS-ST *Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*  
CNPF *Conseil national du patronat Français* (fino al 1996)  
CSL-CFT *Confédération des syndicats libres / Confédération française du travail*  
DARES *Direction de l'animation de la recherche et de la statistique*  
DGAFP *Direction générale de l'administration et de la fonction publique*  
DRT *Direction des relations du travail*  
ETUC *European trade union confederation*  
FEN *Fédération de l'éducation nationale*  
FO *Force ouvrière*  
FSU *Fédération syndicale unitaire*,  
JOC *Jeunesse ouvrière chrétienne*  
MEDEF *Mouvement des entreprises de France* (dal 1996)  
PCF *Parti communiste française*  
PS *Parti socialiste*  
REPNSE *Relations professionnelles et négociations d'entreprise*  
SNCF *Société nationale des chemins de fer*  
SUD *Solidaires unitaires et démocratiques*  
UNSA *Union nationale des syndicats autonomes*

*Dati ufficiali sulla conflittualità di lavoro, 1960-2005*

<i>Anno</i>	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>L</i>	<i>G</i>	<i>D</i>
1960	1,494	3,395	838,600	1,070,000	
1961	1,963	8,913	1,269,500	2,600,600	
1962	1,884	7,903	833,500	1,901,500	
1963	2,382	9,794	1,147,800	5,991,500	
1964	2,281	12,908	1,047,300	2,496,800	
1965	1,674	10,191	688,000	979,900	
1966	1,711	10,827	1,028,600	2,523,500	
1967	1,675	30,088	2,823,600	4,203,500	
1968	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1969	2,207	11,653	1,443,600	2,223,400	
1970	2,942	5,944	1,079,800	1,742,200	
1971	4,318			4,387,800	
1972	3,464	72,882	2,721,300	3,755,300	
1973	3,731	35,995	2,246,000	3,914,600	
1974	3,381	14,771	1,563,500	3,380,000	
1975	3,888	23,946	1,827,100	3,868,900	21,040,000
1976	4,348	35,534	3,814,400	5,010,700	21,039,889
1977	3,302	20,287	1,991,900	3,665,900	21,039,779
1978	3,206	12,178	704,800	2,200,400	21,039,668
1979	3,104	22,010	967,200	3,636,600	21,039,557
1980	2,107	4,829	500,800	1,674,300	21,039,446
1981	2,504	3,875	329,000	1,495,600	21,039,336
1982	3,240	4,086	467,900	2,327,200	21,472,000
1983	3,929	3,308	617,200	1,483,600	21,471,835
1984	2,612	3,014	555,000	1,357,000	21,471,669
1985	1,957	7,278	549,100	884,900	21,471,504
1986	1,469	2,681	455,700	1,041,600	21,471,339
1987	1,457	2,857	359,700	969,100	21,471,173
1988	1,898	2,744	403,200	1,242,100	21,471,008
1989	1,781	2,301	298,500	904,400	21,470,842
1990	1,558	1,876	277,800	693,700	22,381,000

*Segue: dati ufficiali sulla conflittualità di lavoro, 1960-2005*

<i>Anno</i>	<i>N</i>	<i>I</i>	<i>L</i>	<i>G</i>	<i>D</i>
1991	1,330	3,292	408,200	665,500	22,420,000
1992	1,345	2,399	318,200	490,500	22,318,000
1993	1,361	1,723	257,100	533,100	22,040,000
1994	1,468	1,959	240,700	521,000	22,024,000
1995	1,775	2,922	1,141,400	2,120,500	22,207,000
1996	1,245	1,247	141,200	447,800	22,261,000
1997	1,453	2,163	155,300	455,100	22,389,000
1998	1,307	2,353	122,500	353,200	22,734,000
1999	1,398	1,455	180,200	573,600	23,129,000
2000	1,563	1,562	224,800	809,900	23,261,500
2001	1,105		118,600	462,600	
2002	745		66,600	248,100	
2003	785		62,500	223,700	

*Note:* N = numero di scioperi; I = numero di aziende interessate; L = lavoratori; G = giorni non lavorati; D = dipendenti occupati; n.d.= non disponibile.

*Fonte:* Dares.

GLI ULTIMI NUMERI

n. 1/2007 [29]

ARGOMENTO. Verso un modello sociale europeo. Presupposti, difficoltà e prospettive di una politica sociale europea di *Thomas Blanke, Jürgen Hoffmann*

TEMA. L'Italia del lavoro - L'Italia del lavoro: un quadro d'insieme di *Giovanna Altieri, Mimmo Carrieri, Agostino Megale* - Condizioni di lavoro e relazioni industriali. Un quadro di sintesi della realtà piemontese di *Igor Piotto, Giovanna Spolti* - Il lavoro che cambia in Lombardia di *Davide Carbonai* - Il Veneto: un'analisi in termini di classi dimensionali di *Mario Giaccone* - Il valore della formazione nel lavoro tra realtà e opportunità. Il caso delle Marche di *Gianluca Busilacchi* - I lavoratori nel Lazio. Le contraddizioni attuali e le aspettative verso il futuro di *Eliana Como* - Relativa soddisfazione e nuove disuguaglianze. Il caso abruzzese di *Davide Carbonai, Marcello Pedaci* - Retribuzioni, vulnerabilità, differenze nella realtà pugliese di *Marcello Pedaci* - Lavoro e disuguaglianze sociali in Sicilia di *Maurizio Avola*

CONFRONTO. *Tute Blu*, di *Andrea Sangiovanni* - Ritorno sulla condizione operaia e sulle sue rappresentazioni di *Annalisa Tonarelli* - Luoghi e immagini della classe operaia di *Fabrizio Loreto*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Istituti italiani di cultura e promozione culturale: quale riforma? di *Gian Giacomo Migone, Stefano Schwarz*

TENDENZE. L'esperienza del premio di risultato nel trasporto pubblico locale di *Giuseppe D'Aloia, Veronica Eusepi, Elio Montanari*

n. 2/2007 [30]

ARGOMENTO. Alternative e argini alla precarietà del lavoro di *Aris Accornero*

TEMA. Identità, giovani, lavoro - *Introduzione*. Rappresentare i giovani di *Saul Meghnagi* - Italia. Dinamiche demografiche e implicazioni sociali di *Simona Marchi* - Culture del lavoro. La «classe» e le soggettività di *Andrea Sangiovanni* - I giovani fra delusione e partecipazione di *Loredana Sciolla* - Immigrati e cittadini: forme inedite dell'appartenenza di *Pietro Gargiulo, Laura Montanari* - La crisi della rappresentanza politica di *Michel Wieviorka* - Il lavoro come esperienza individuale e come identità collettiva di *Antimo L. Farro* - Demografia e sviluppo: per riprendere un discorso di *David Bidussa*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Organizzazione operaia e organizzazione del tempo libero. Gli immigrati italiani a São Paulo dalla República Velha all'Estado Novo (1889-1945) di *Angelo Trento*

CONFRONTO. *Operai e capitale*, di *Mario Tronti* - Operaismo e politica di *Mario Tronti* - Il difficile rapporto tra lavoro e politica di *Riccardo Terzi* - La classe operaia americana: 40 anni dopo *Operai e capitale* di *Rita di Leo*

CONFRONTO. *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, di Giuseppe Della Rocca e Vincenzo Fortunato - L'organizzazione del lavoro tra gerarchia e autonomia di *Domenico Cersosimo* - Lavoro organizzato e contrattazione collettiva: trasformazione o declino? di *Serafino Negrelli*

TENDENZE. Autorità amministrative indipendenti: fine di un'epoca? di *Nicoletta Rocchi* - La creazione di una nuova Confederazione sindacale internazionale di *Udo Rehfeldt* - Le pratiche occupazionali nel settore italiano dei fast food di *Tony Royle*

n. 3/2007 [31]

RICORDANDO BRUNO TRENTIN. Premessa - Uno Stato da reinventare. *Intervista a Bruno Trentin (aprile 1995)* di *Renato D'Agostini* - La lezione di Di Vittorio nel pensiero politico di Trentin di *Adolfo Pepe* - Libertà e lavoro di *Michele Magno* - A un maestro e un amico di *Saul Meghnagi*

ARGOMENTO. In che modo i sindacati possono agire strategicamente? di *Richard Hyman*

TEMA. Contrattare beni pubblici nel territorio - *Introduzione*. Contrattare la cittadinanza sociale in ambito territoriale di *Cesare Minghini* - Contrattare la cittadinanza sociale. Nodi critici e questioni aperte a partire da una ricerca empirica di *Cesare Minghini*, *Florinda Rinaldini* - La cittadinanza sociale, tra territorializzazione e contrattualizzazione di *Vando Borghi* - Esperienze di contrattazione territoriale a Bologna di *Cesare Melloni* - Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale di *Matteo Villa* - Il territorio come luogo di negoziazione dei diritti: analisi degli accordi territoriali in Piemonte di *Giovanna Spolti*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Immigrazione europea e movimento operaio in Argentina e Brasile fra Ottocento e Novecento di *Emilio Franzina*

TENDENZE. I lavoratori anziani nell'area torinese. Tra ristrutturazione produttiva e marginalizzazione di *Francesco Pirone* - La contrattazione dei piani di formazione continua di *Sergio Bonetti*

n. 4/2007 [32]

ARGOMENTO. Una nuova fase della concertazione. *Intervista a Guglielmo Epifani* (a cura di Mimmo Carrieri)

TEMA. Dal protocollo al patto sociale - *Introduzione*. Le basi di una nuova stagione di accordi sociali di *Mimmo Carrieri* - Il crollo della produttività in Italia. Le mancate complementarità tra nuove tecnologie, cambiamenti organizzativi e coinvolgimento dei lavoratori di *Riccardo Leoni* - Il nodo della produttività e il patto sociale di *Leonello Tronti* - Impresa, innovazione, relazioni industriali nei sistemi locali regionali di *Paolo Pini* - La questione salariale di *Agostino Megale*

DOCUMENTO. Per un nuovo patto sociale sulla produttività e la crescita (20 settembre 2006)

CONFRONTO. *Tracciare confini. Realtà e metafore della distinzione*, di Gian Primo Cella - L'attraversamento dei confini nella teoria sociale di Paolo Marchetti - Quando i confini diventano una metafora dell'azione sociale di Lorenzo Speranza

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Immigrazione italiana e movimento operaio a San Paolo. Un bilancio storiografico di Luigi Biondi

TENDENZE. Organizzazione del lavoro e classificazione professionale tra ideologie giuridiche e iniziativa sindacale di Francesco Sinopoli - Movimento *alterglobal* e nuove forme di conflittualità di Emanuele Toscano



pubblicità  
UNIPOL 1

pubblicità  
UNIPOL 2