

INTRODUZIONE AL TEMA  
PROBLEMI DELLA CONTRATTAZIONE E DILEMMI DEL SINDACATO

di *Vladimiro Soli*

### **1. Tra dinamiche generali e adattamenti locali**

Sulle vicende relative a contrattazione e relazioni industriali, il Veneto è da molto tempo un'area ai margini. Salvo qualche episodio legato alle traversie dei pochi grandi insediamenti (per altri versi riconducibili a processi di carattere più generale: la crisi della chimica a Porto Marghera, l'esaurirsi della fase espansiva dei consumi di massa per Zoppas, il declino del lungo ciclo tessile per Marzotto e Lanerossi), da anni le dinamiche sindacali non hanno soverchia visibilità fuori dei confini locali. Gli stessi anni "gloriosi" delle economie di piccola impresa, peraltro, sono stati contrassegnati da profili di relazioni sindacali poco appariscenti, attenti a risultare compatibili con la particolare tessitura dell'economia locale. A torto o a ragione, tali strategie hanno per lo più assecondato le dinamiche di crescita espansiva dell'industria regionale ma, nel corrispondere alla "spontanea" evoluzione del sistema locale, ne sono in realtà apparse dipendenti. Non vi è da stupirsi, quindi, se le relazioni sindacali non sono state in grado di incidere significativamente sulle trasformazioni della struttura produttiva. Per alcuni versi esse rischiano di risultare poco efficaci ancora oggi, in coincidenza con un precipitare della crisi che tende a modificare gli assetti regionali: mentre si può apprezzare il riposizionamento operato dal segmento delle medie imprese, non si può riconoscere altrettanta reattività alle politiche sindacali.

Questa supposta marginalità potrebbe suggerire due opzioni interpretative, in qualche misura convergenti. Nel primo caso, si darebbe credito all'idea di dinamiche sindacali prive di significato rilevante, piccole increspature incapaci di intaccare l'equilibrio di un ambiente pacificato e/o subalterno. Nel secondo, si tenderebbe a confermare che quanto avveniva in periferia era inscritto, in tono minore, dentro i percorsi tracciati al centro del sistema (Milano/Torino)? In realtà queste ipotesi non sono soddisfacenti e nel caso del Veneto sembra più probabile che abbia pesato un deficit di identità. Lo dimostra il fatto che, in condizioni di partenza simili,

l'Emilia-Romagna ha evitato questo cono d'ombra, forse in passato più di oggi, proprio perché ha saputo far leva su un profilo politico e culturale marcato.

Poiché può apparire paradossale, oltre che fastidioso, riproporre per il Veneto una qualsiasi nozione di "ritardo", va detto che non di un ritardo si tratta, piuttosto di un limite di lettura ancor prima che di azione. La ridotta efficacia dell'azione sindacale, quindi, dipende più dal suo tracciato evolutivo che dalla collocazione periferica dell'economia regionale rispetto ad un presunto centro del sistema. Il segno di questa incertezza si ripropone ancora oggi, con la tensione che permane tra atteggiamenti di sostanziale apprezzamento del modello produttivo locale e la riproposizione di approcci sindacali di tipo tradizionale. Che non si sia trattato di incapacità è dimostrato da tante lotte importanti, il cui orizzonte, tuttavia, di rado si è prefisso di forzare i contorni tracciati dall'impresa. In sostanza, è come se il vincolo di concretezza che la realtà di piccola impresa impone ai propri interlocutori avesse frenato la disponibilità all'innovazione, lasciando spazio solo alle pratiche più compatibili con le *routine* aziendali. Correttamente si dovrebbe dire che questo impaccio ha riguardato più la Cgil locale che la Cisl, per il maggiore pragmatismo di quest'ultima che non doveva interrogarsi sui caratteri di un modello cui aderiva senza particolari riserve.

A riprova del peso di queste condizioni, si può ricordare che le politiche contrattuali più legate allo specifico contesto territoriale, le vertenze di distretto, sono state adottate non per qualificare il confronto ma per rispondere al modesto impatto dell'azione sindacale in azienda. Oggi vi è il rischio che la riscoperta del territorio come luogo di vertenzialità non produca migliore chiarezza e mantenga le stesse incertezze: scarsa rappresentatività in azienda e strategie inadatte a introdurre disegni di innovazione nell'agire sindacale.

Anche negli anni recenti la contrattazione regionale si è mossa di conserva ai cicli più generali, immersa in un ambiente sociale peculiare. La forza della narrazione che ha accompagnato, e mitizzato, il cammino della piccola impresa in Veneto ha contribuito, peraltro, a rafforzare le dinamiche profonde del sistema locale: fordismo di piccola scala, peso delle gerarchie implicite, relazioni di vicinanza vischiose, forme di mobilitazione ambivalenti, slittamenti tra adesione e conflitto, ecc. A tutt'oggi, sembra non esservi spazio per novità rilevanti in questo disegno. D'altronde, se si sta alle osservazioni concrete e non alle narrazioni "ideologiche", le piccole imprese venete non hanno mai espresso, oltre il livello fisiologico richiesto dalla loro natura adattiva e flessibile, significative disponibilità a problematizzare i rapporti di lavoro. Nei loro percorsi non vi è traccia di innovazioni regolative, di proposte per migliorare l'efficacia degli istituti

contrattuali, di aperture per qualificare le *routine* relazionali, a testimoniare di un contesto da sempre sufficientemente rispettoso delle esigenze delle piccole imprese. Ancora oggi esse fanno leva sulla disposizione dell'ambiente circostante a correggere/integrare/adattare, principalmente per via informale, gli aspetti regolativi che possono costituire un condizionamento della loro autonomia operativa. Questo specifico *humus* ha favorito la formazione di modelli ibridi di relazione che, all'interno del quadro istituzionale, hanno garantito un governo meno conflittuale degli scambi, intese poco onerose, soluzioni coerenti con i vincoli competitivi, uso eclettico di formule organizzative più "responsabilizzanti". In conclusione, si può ritenere che tale cornice concettuale non è sostanzialmente problematizzata dal sindacato, che nelle sue espressioni prevalenti si limita ad aderirvi massimizzando criteri di riconoscimento e spazi d'azione.

## 2. Accordi e disaccordi

Le recenti vicende (Fiat, Accordo del 28 giugno, Delega sul lavoro della Manovra finanziaria) forniscono nuovi spunti per riflettere sui possibili impatti a livello locale. Gli "accordi" imposti dalla Fiat hanno attirato l'attenzione della Cgil sulle ricadute per gli assetti nazionali, con modesti riferimenti ai possibili effetti sistemici sull'insieme del tessuto produttivo. Come può essere letto questo atteggiamento? Si sottovalutano gli esiti strutturali, quasi istituzionali, di queste modifiche, come pensa chi lamenta un atteggiamento miope e scarsamente lungimirante del sindacato? Oppure il tentativo di Marchionne di introdurre un principio di discontinuità va considerato velleitario, anche perché rischia di danneggiare più che favorire le prospettive di un'azienda che non ha molte carte da giocare? Forse una risposta è contenuta nelle vicende immediatamente successive. L'Accordo del 28 giugno, infatti, può essere considerato una prima reazione, per il suo carattere prevalente di iniziativa che mira ad assorbire, e razionalizzare, gli effetti più pericolosi dell'operazione Fiat. Come è noto l'intesa si presta a letture ambivalenti, con alcuni aspetti di oggettiva pericolosità, ma non sembra lecito definirla una resa alla logica di frantumazione delle regole contrattuali. Nello stesso tempo, l'Accordo riconsegna alla Cgil uno spazio di movimento che potrebbe essere utilizzato, con buone ragioni e un notevole grado di incisività, per un rilancio dell'attività contrattuale. Ad integrare questa impressione si può sottolineare un aspetto peculiare, relativo al sostanziale affidamento a strutture formalmente distinte del sindacato (le Rsu) di un potere ampio di stipula e validazione degli accordi. Per come si giudichi l'intesa questo indirizzo prospetta scenari non univoci. Riguardo alle note di allarme è legittimo chiedersi perché le

Rsu dovrebbero essere più “morbide” dei sindacalisti esterni? Perché dovrebbero piegarsi al volere del sindacato e non prestare ascolto ai lavoratori che li eleggono? Perché dovrebbero passivamente aderire alle divisioni che funestano le categorie di appartenenza? Per parte mia, confesso una certa riluttanza a ritenere che i sindacalisti siano gli unici garanti di un’efficace applicazione delle intese. Anche per questi motivi parrebbe sensato tenere aperta la discussione, dando nel frattempo più spessore ad una strategia che si ponga finalmente il problema di valorizzare meglio il ruolo delle rappresentanze.

Per quanto riguarda la manovra del governo essa contiene aspetti ancor meno leggibili, rafforzando l’impressione che si trattasse di un’operazione volta ad impedire il ritorno ad una qualche linearità nella relazione tra le parti sociali. Per la qualità degli attori è possibile immaginare che l’intervento del ministro sia stato concordato obliquamente con Confindustria (senza escludere una tacita adesione di Cisl e Uil). Nel caso dei sindacati cugini, questa opinione trova sostegno nel loro tentativo di fornire una lettura “autentica” del testo, riproponendo una deriva autolesionistica abbastanza preoccupante. Poiché questa ipotesi tende a sovvertire lo spirito dell’Accordo di giugno è necessario un chiarimento, giacché ogni intesa comporta livelli di fiducia che non possono esser compromessi. Mentre scrivo posso solo registrare la conferma dell’Accordo con l’impegno delle parti a non utilizzare l’articolo 8. La contemporanea decisione della Cgil di ricorrere alla Corte Costituzionale esplicita la volontà di non lasciare spazio a ripensamenti: giusta dose di prudenza rispetto ad interlocutori obbligati, ma non per questo al di sopra di ogni sospetto.

Il quadro attuale presenta molte incognite. La situazione di stallo che vincola l’azione sindacale impone di fare qualche passo in avanti, delineando possibili nuove ipotesi di lavoro. Per quanto sia possibile immaginare un’influenza delle vicende Fiat sugli assetti istituzionali (aspetti su cui già intervengono i giuslavoristi), non è ancora chiara la dinamica sottostante, cioè come queste pressioni, intrecciate con le spinte macroeconomiche, possano determinare nuovi equilibri contrattuali. Anche nel caso del Veneto non vanno esclusi effetti in grado di condizionare la capacità di iniziativa sindacale, ma è essenziale capire quanto possono intaccare i contenuti contrattuali o modificare i modelli di relazione consolidati.

Pur se si tratta di un terreno scivoloso, pare necessario introdurre qualche distinguo sul rapporto che può connettere tendenze generali e movimenti locali. Risulta molto riduttivo, e in ultima analisi deresponsabilizzante, ipotizzare che la vitalità che si può manifestare all’interno di contesti complessi sia comunque subordinata alla pressione omologante delle vicende macro. Si precostituisce in questo modo un quadro dove solo le

grandi dinamiche definiscono la gerarchia degli eventi, mentre le spinte più circoscritte sono destinate a non avere effetti rilevanti e ad essere assorbite. Non vi è dubbio che i grandi cambiamenti hanno effetti pervasivi cui bisogna sapersi adattare, ma il senso profondo di questi processi non va banalizzato. Ogni ambito vitale prefigura possibilità di innovazione che possono interagire con le dinamiche generali, ma una forza come il sindacato può utilizzare questi spazi per mettere alla prova la propria reputazione, far emergere e soddisfare nuovi fabbisogni, progettare interventi che consentano forme di partecipazione e autogoverno.

Un esempio di come i processi possono prendere una forma che dipende dalle condizioni concrete si scorge nei cambiamenti del mercato del lavoro. Su questo terreno si registra un fenomeno appariscente collegato alla crescita dei “cosiddetti” lavoratori della conoscenza. Lo sviluppo diffusivo di queste presenze determina un nuovo equilibrio tra figure operaie e tecnici di diverso profilo, tende a svuotare di contenuto esecutivo anche molte mansioni operaie, trasforma in modo radicale il rapporto tra il fare ed il pensare. Si tratta di innovazioni di grande portata, che andrebbero gestite e valorizzate piuttosto che contrastate. Di questi temi, peraltro, si parla molto ma si agisce poco, anche perché è chiaro che un’azione incisiva su questo terreno deve necessariamente mostrarsi capace di intervenire nella concreta organizzazione del lavoro. Risulta del tutto evidente che l’incapacità di affrontare questi aspetti ha una qualche responsabilità nel perpetuare la drammatica situazione di ampie fasce di giovani lavoratori. Questa situazione di stallo su temi di importanza così rilevante è emblematica delle attuali difficoltà sindacali. Valutazioni simili si possono fare, su altri piani, per le questioni che attengono al senso dell’agire economico: cosa si produce; come si produce; quale ruolo è attribuito al lavoro, ecc. Poiché non si tratta di questioni astratte, o adatte ad una discussione nominalistica, esse possono esser pensate solo nel concreto di specifiche situazioni organizzative.

### **3. Riprendere il filo**

Con questi presupposti, possiamo riprendere alcune delle considerazioni iniziali e ridefinire i contorni del problema. Con i suoi pregi ed i suoi limiti, il profilo delle relazioni industriali venete non deve essere letto come una specificazione minore, e irrilevante, di uno standard nazionale omogeneo. Al di là degli aspetti formali, queste pratiche contrattuali hanno preso una forma che potremmo definire di “centralità periferica”. Essa è maturata non casualmente in Veneto come, presumibilmente, nell’Italia dei distretti e delle aree di piccola impresa. Si tratta di aree da sempre conside-

rate periferia industriale, pur se ormai divenute determinanti per le *performance* dell'industria nazionale. In virtù della loro peculiarità, di produzione come di relazioni socio-industriali, queste aree si sono fatte centro e giocano oggi un ruolo che va oltre i tradizionali confini, sia nell'ottica della ripresa produttiva, che nella costruzione del clima sociale. Se non vengono meno le loro differenze territoriali, ugualmente queste dinamiche tendono a produrre una convergenza di modi e di stili operativi, al punto che, nel generale indebolimento delle pratiche sindacali, tali fattori hanno prodotto molte più somiglianze tra Veneto, Emilia, Marche e pezzi della Lombardia e del Piemonte, che tra queste aree e Milano (per quel poco di grande impresa che vi è rimasto) o Torino. Non sembra, quindi, possibile prescindere dalle fattispecie ormai conformate di questi modelli regolativi. Pur mantenendo delle riserve sulla loro incisività ed efficacia, che risultano ancor più forti ripercorrendo le vicende sindacali dell'ultimo decennio, l'individuazione di possibili passaggi per una qualificazione dell'agire sindacale non può che partire da qui.

La costruzione di una nuova strategia regolativa è resa urgente dal dispiegarsi di grandi processi di cambiamento. Questo senso di urgenza deve sollecitare una riflessione capace di darsi un orizzonte lungo, ben sapendo che ci vorrà del tempo, sempre a patto che finalmente si inizi, prima di trovare delle risposte soddisfacenti. Va ricordato, tuttavia, che problemi di questo tipo non riguardano in modo esclusivo il sindacato, ma interrogano con altrettanta forza, sia le aziende, che la politica.

Qualche riferimento tematico più esplicito può mettere meglio in evidenza la complessità delle questioni da affrontare. Per coerenza con il tema monografico trattato, possiamo segnalare il ruolo di questioni che mostrano come i disegni contrattuali siano destinati ad incrociare dinamiche economiche, nuove configurazioni sociali e approcci sindacali.

- È ormai unanimemente riconosciuto che l'impresa irrompe nella società, innovando in modo radicale i tradizionali processi di formazione di valore (si pensi a come normali attività di produzione e servizio vengono trasformate dalle logiche del capitalismo cognitivo). L'intreccio di conoscenze e competenze che consentono di produrre, gestire e regolare in modo distintivo le attività sono ritenute il fattore chiave per un'efficace competizione sui mercati globali. Questa considerazione si scontra con l'evidenza (tutta italiana?) di una generazione di produttori cognitivi che, nonostante siano portatori di risorse innovative, sono in larga misura soggetti a regolazioni degradanti e risultano esclusi da effettivi riconoscimenti. Questa palese contraddizione prospetta due possibili spiegazioni alternative: vi è una lettura troppo lineare dei processi

di trasformazione e l'inserimento di queste figure nei luoghi di lavoro, alle condizioni date, non è in grado di rinnovare significativamente il profilo delle imprese che dipende da altri fattori; il problema sta nei modi d'uso, e l'impiego reticente e degradato che si fa di queste conoscenze vanifica il loro potenziale contributo e distrugge risorse più che produrle. Poiché non vi è dubbio che le imprese abbiano urgenti necessità di riqualificazione, occorre interrogarsi sui rischi di una situazione di stallo e valutare quali fattori possono favorire delle traiettorie innovative per l'economia locale.

- La migliore riflessione organizzativa segnala quanto le aziende abbiano necessità di innovare i modelli di valorizzazione e di riconoscimento del lavoro. Secondo queste impostazioni il contributo del lavoro intelligente può aumentare la produttività reale delle aziende, con soluzioni organizzative più soddisfacenti per l'impresa e per il lavoro. Il sindacato potrebbe svolgere un ruolo cruciale su questi terreni. Vi è spazio per una specifica riflessione utile a capire perché, a tutt'oggi, è così difficile trovare traccia di queste intenzioni nei concreti processi aziendali. Nello stesso tempo, si potrebbero sperimentare delle piste di innovazione da sostenere con un'apposita contrattazione, costruendo con le controparti delle condizioni di reciproca convenienza.
- Nel tessuto veneto, ma ciò vale anche per altri territori, sta crescendo il ruolo delle medie imprese. Ripetute osservazioni, peraltro, mostrano che sul piano delle relazioni industriali queste aziende rimangono piccole, spesso retrive nel rapportarsi con le esigenze dei lavoratori, perennemente tentate di difendere soluzioni anguste. Come si può immaginare una traiettoria di qualificazione produttiva che prescindendo da una relazione aperta e innovativa con il lavoro? Per essere espliciti, questo tema non prospetta solo pratiche lavorative più soddisfacenti, ma coinvolge anche un aspetto che non è più possibile eludere: quello della produttività. Al netto di tutte le giuste puntualizzazioni, la modesta produttività del sistema è un vincolo non ulteriormente sostenibile. Se in primo piano vanno messe le opzioni di sviluppo a medio e lungo termine, per il sindacato ciò significa chiarire quali opzioni ritiene da subito praticabili, come le relazioni in azienda concorrono a queste strategie, che percorsi di crescita collettiva possono essere prioritariamente individuati. Si può anche ipotizzare che molte imprese non siano in grado di promuovere da sole questo cambiamento, riconsegnando al sindacato l'onere di valutare quali innovazioni delle sue pratiche possono favorire/indurre questa evoluzione.

#### 4. Soluzioni nuove per tempi difficili

Nell'introdurre questo numero monografico della rivista sui temi della contrattazione e delle relazioni industriali in Veneto, mi è parso necessario portare l'attenzione più sulle dimensioni sostanziali che su quelle formali. A questo scopo, e per brevi cenni, ho suggerito una lettura in grado di porre nella giusta prospettiva gli elementi che determinano la peculiarità del quadro regionale. I complessi equilibri maturati in regione sono l'esito di un difficile lavoro di adattamento, che hanno portato il sindacato a vedersi riconosciuta un'adeguata legittimità sociale. A questo fine esso ha progressivamente accettato le configurazioni socio-produttive del territorio (costumi, modelli, aspettative, relazioni, ecc.), mostrando una capacità d'iniziativa che non contraddiceva le condizioni date (territorio e impresa) e costruiva le ragioni di un riconoscimento e di un ruolo attivo. L'equilibrio sociale che si è così determinato ha prodotto esiti produttivi ed istituzionali complessivamente soddisfacenti. In ogni caso non ha impedito alle imprese di crescere né al sindacato di radicarsi. La cifra distintiva di quest'azione non è stata, e forse non poteva esserlo, quella dell'iniziativa appariscente, che batteva strade nuove e si poneva come modello di riferimento. La misura è stata piuttosto quella di restare sotto traccia, ma con l'obiettivo di promuovere una presenza concreta, con soluzioni efficaci (contrattazione relativamente diffusa, insediamento nelle imprese, relazioni con il mondo artigiano, ecc.) e relazioni fitte, pur se informali, con il potere locale, capaci di resistere anche alla frantumazione del sistema politico tradizionale. Come si è detto per altri aspetti del modello Veneto, si potrebbe ipotizzare che le difficoltà odierne sono figlie di questo successo: come per l'economia, anche per le vicende sindacali il termine successo consente una lettura un po' d'effetto, che porta ad immaginare il futuro come naturale evoluzione del presente. È ormai chiaro che non può essere così ed è bene che il sindacato per primo si interroghi sulle condizioni della possibile trasformazione.

A partire da un'infrastruttura regolativa di questo tipo, è lecito chiedersi se le vicende Fiat possono investire gli assetti contrattuali (deroghe, produttività, priorità dell'impresa: temi non nuovi in queste zone) al punto da indebolire le pratiche più consolidate. Per certi versi la risposta è sì, giacché possono darsi accelerazioni che mettono in tensione fino a lacerare anche ciò che veniva, sotto traccia, governato entro le mura aziendali. Ma per altri aspetti (relazioni da piccola impresa, sottovalutazione del valore lavoro, strategie relazionali tradizionali, profili di confronto bloccati e difensivi, ecc.) si potrebbe rispondere che la vera rottura non nasce qui, ma da modificazioni strutturali che mettono in discussione anche le consuetudini regolative più stabili.



È fondata l'impressione, peraltro, che molti passi siano già stati compiuti lungo questa strada. Lo scenario che accompagna le attuali perturbazioni propone la messa a regime di condizioni che incidono prevalentemente sul piano della vita concreta, che inaridiscono la qualità della cultura di rappresentanza e di relazione, che deformano l'idea di società e di ruolo del lavoro: solo successivamente a questi movimenti prendono piede le soluzioni che determinano nuove fattispecie istituzionali. Tutto il sindacato avverte che questi passaggi sono un terreno di sfida, ma sono le risposte a latitare. Non è difficile elencare alcuni problemi particolarmente spinosi, che sono finora rimasti sotto traccia ma che i nuovi assetti tendono a far esplodere: molte delle consuetudini contrattuali sono spiazzate dalla nuova fisionomia produttiva del territorio; l'universo dei lavoratori senza rappresentanza continua a non trovare il suo sindacato; la necessità di un nuovo rapporto tra società ed impresa non trova risposte; la complessità della nuova composizione sociale è più nominata che compresa; si ripropone nelle cose il tema del rapporto tra benefici immediati e differiti, ma nel dibattito sindacale esso viene eluso.

Il sentimento comune di questi anni ci racconta che le persone hanno la percezione di contare sempre meno, suggerendo che anche per il sindacato si apre un enorme problema di rappresentanza. Mentre è richiesta una discussione senza preconcetti si assiste ad un dibattito sindacale che rischia di riproporre formule stereotipate (l'eterna dialettica tra espressione diretta e democrazia delegata), a scapito della ricerca di un'opzione culturale all'altezza del nuovo quadro. Sia ben chiaro, è evidente ai più che la rilegittimazione del sindacato presso molti strati sociali passa attraverso un chiarimento sostanziale di come, nel nostro tempo, si ridefinisce il rapporto tra soggetti ed organizzazioni. La natura sempre più inafferrabile di molte figure del lavoro all'interno delle società occidentali, le loro attese e sensibilità, a differenza di quanto succede nei paesi in cui solo ora si sta formando un proletariato industriale, sono un terreno di ricerca essenziale per riavviare un processo di solidarietà e uguaglianza. Ma questa riflessione non va condotta nel chiuso delle sedi, piuttosto va misurata sul piano dei mutamenti concreti dell'agire sindacale. Dai cenni proposti sembra evidente che vi è spazio, e urgenza, per pensare a nuove strategie di relazione adeguate ai problemi, avviando dei percorsi che abbiano l'audacia di pensare strade nuove e l'ambizione di riunificare l'universo dei lavori.