

## ***Le relazioni industriali tra prima e seconda repubblica***

### *1. Peculiarità italiane*

La storia delle relazioni sindacali in Italia presenta alcune peculiarità riassumibili in un sovrappiù di politicizzazione dell'azione sindacale e in un eccesso di conflittualità, con scarsa istituzionalizzazione, assenza di regole e prevalere dei rapporti di forza, che hanno determinato l'alternarsi, a pendolo, di fasi di sconfitta e vittoria ora dell'una ora dell'altra parte. Periodi di protagonismo rivendicativo si sono in effetti alternati in Italia a fasi di sconfitta e riflusso del movimento sindacale. La dinamica delle relazioni di lavoro è stata prevalentemente vissuta come un gioco a somma zero, in cui il vincitore del momento tendeva a stravincere, ponendo le basi per il revanscismo della parte avversa nella fase successiva.

Fa eccezione a questo quadro generale, a parte casi singoli, la realtà dei sistemi di piccola impresa in alcune aree dell'Italia centrale, dove nel secondo dopoguerra ha preso forma uno specifico modello, ad alta sindacalizzazione e bassa conflittualità, con la contrattazione imperniata a livello territoriale più che aziendale, in cui il sindacato, data la consonanza ideologica con le amministrazioni locali di sinistra e con parte consistente della piccola imprenditoria, ha concorso alla promozione dell'economia locale e a forme di flessibilità compensata a livello di sistema comunitario locale; qualcosa di simile è avvenuto anche nel Veneto democristiano, ma si tratta di esperienze che non hanno influito oltre le realtà peculiari nelle quali si sono sviluppate.

Il tentativo di fuoriuscita dallo storico modello iperconflittuale intrapreso nel pieno della crisi della prima repubblica, con gli accordi tripartiti del 1992-93, ma durato il breve arco di otto anni, non è valso a modificare la valutazione secondo la quale il caso italiano è emblematico del modello della conflittualità latina, contrapposto al corporativismo nordico, al partenariato sociale tedesco, al pluralismo di mercato anglosassone<sup>1</sup>.

La politicizzazione sindacale in Italia è stata spiegata con l'endemico eccesso di manodopera e il conseguente squilibrio strutturale nel mercato del lavoro, che induceva il sindacato di matrice socialista a muoversi al di là della lotta economica, le cui conquiste, per i lavoratori occupati, erano continuamente minacciate dalla presenza di un inesauribile esercito industriale di riserva<sup>2</sup>. Lo squilibrio sul mercato del lavoro italiano era destinato a persistere fino alla fine degli anni cinquanta.

Connesso all'eccesso di offerta sul mercato del lavoro è un altro carattere secolare del caso italiano: il basso costo del lavoro, che perdurò fino al 1969, quando la sua brusca interruzione, in un anno in cui si rinnovarono circa 70 contratti nazionali di lavoro, provocò uno shock da costi che contribuì, assieme agli altri fattori di crisi di origine internazionale, all'instabilità economica degli anni settanta. Il ciclo

---

<sup>1</sup> J. Visser, *Industrial Relations and Social Dialogue*, in *Changing Labour Markets in Europe: The Role of Institutions and Policies*, a c. di Paul Auer, ILO, Ginevra, 2001.

<sup>2</sup> I. Barbadoro, *Storia del sindacalismo italiano dalla nascita al fascismo*, 2 voll., La Nuova Italia, Firenze, 1973.

di agitazioni aperto dall'autunno caldo fu sostenuto dalla centralità operaia: ma in Italia una classe operaia moderna, concentrata e forte organizzativamente e contrattualmente si formò tardi, quando il modello fordista che l'aveva prodotta era in procinto di entrare in crisi. E in crisi entrò relativamente presto anche la forza contrattuale dei lavoratori, con il ritorno a livelli retributivi assai contenuti in confronto agli altri paesi avanzati.

Le vicende del movimento sindacale italiano sono state condizionate da uno sviluppo industriale relativamente tardo e diseguale: a lungo fu investito il solo Nord-ovest, per il resto qualche ristretta area a macchia di leopardo. Nell'organizzazione sindacale ebbe un peso enorme il bracciantato agricolo (ancora nei primi anni sessanta la categoria più numerosa nella Cgil), cui si aggiungevano gli edili. Il panorama fu dominato a lungo dal lavoro avventizio, dall'instabilità occupazionale, dall'alternarsi delle occupazioni stagionali agricole, edili e anche manifatturiere, dalla pluriattività familiare e settoriale con lavoratori che alternavano occupazioni alle dipendenze e attività in proprio, dove la pluriattività costituiva la miglior assicurazione contro la disoccupazione (o, meglio, la sottoccupazione). Anche qui si riscontra una caratteristica di lungo periodo: un processo di proletarizzazione relativamente tardo e incompleto, evidenziato da fenomeni quali la diffusione del "metalmezzadro" nel pieno della società industriale, o la pluriattività e le figure sociali miste e mobili delle realtà distrettuali. Stanno qui elementi di spiegazione del prevalere del sindacato territoriale sulle federazioni di categoria, vale a dire dell'organizzazione orizzontale delle camere del lavoro e del livello confederale, organismi che, collegando differenti categorie, sono *naturaliter* portate alla politicizzazione della loro azione.

Lo stretto intreccio tra ideologia socialista e azione sindacale nel caso italiano è una delle spiegazioni dell'eccesso di conflittualità e della scarsa istituzionalizzazione. Tuttavia, non appare convincente, o non esaustiva, la suggestione di Sydney Pollard, basata sull'applicazione alle diverse esperienze dei movimenti sindacali europei dell'altrimenti pregnante concetto del "differenziale di contemporaneità"; secondo l'eminente storico economico inglese, la contemporanea diffusione in Europa dell'ideologia socialista avrebbe impattato su realtà sociali a differente grado di sviluppo, producendo effetti differenziati: il socialismo arrivò in Inghilterra quando la classe operaia era già matura e non mise radici perché prevalsero tradizioni consolidate, diede vita a posizioni moderate e riformatrici laddove, come in Germania, la classe operaia era a uno stadio avanzato di formazione, mentre prese la strada del rivoluzionarismo estremista in paesi, quali l'Italia e la Russia, nei quali la classe operaia non esisteva ancora<sup>3</sup>. Contrariamente quanto ipotizzato da Pollard, l'eccesso di politicizzazione del sindacalismo italiano non si spiega solo con la presenza in età liberale di un partito socialista nella sua maggioranza massimalista, e nel secondo dopoguerra del più forte partito comunista in Europa: concorre anche una specifica responsabilità delle élite imprenditoriali italiane - come cercheremo di mostrare più avanti - o, se si vuole, il differenziale di contemporaneità andrebbe

---

<sup>3</sup> S. Pollard, *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1870 al 1970*, Il Mulino, Bologna, 1989.

applicato anche a tali élite: una ideologia liberal/liberista che impatta su una realtà arretrata quale quella italiana, e viene fatta propria dalle classi dirigenti italiane con distorsioni e connotati autoritari.

Allotria rispetto a questo quadro è l'esperienza del cattolicesimo sociale e dei movimenti da esso espressi, che restarono tuttavia a lungo minoritari e non in grado di influenzare significativamente la situazione generale.

## 2. Tentativi di istituzionalizzazione e fallimenti

La nascita del Consiglio superiore del lavoro e dell'Ufficio del lavoro (1902-1904) può essere considerata il primo tentativo di istituzionalizzazione delle relazioni industriali, che proseguì nei comitati di mobilitazione industriale della prima guerra mondiale, con iniziative tripartite di confronto tra le parti e lo stato che si prolungarono nel dopoguerra, finendo però per essere travolte dall'asprezza della crisi sociale e politica. Il fallimento del tentativo di compromesso corporatista del primo dopoguerra<sup>4</sup> può essere considerato la prima di una serie di occasioni perdute sulla strada della istituzionalizzazione delle relazioni industriali. Seguì il rifiuto padronale dei consigli di gestione nel secondo dopoguerra, smantellati mentre in Germania veniva rilanciata la *Mitbestimmung* e in Francia si istituivano per legge i *comités d'entreprise*. Si registrò poi lo scarso sostegno imprenditoriale al programma del comitato per la produttività nell'ambito del Piano Marshall, nel quale la Cisl investì non poco; il disinteresse degli imprenditori italiani per le *human relations* d'oltreoceano preluse al mancato riconoscimento di un ruolo nella gestione della manodopera alle organizzazioni sindacali, neppure alla Cisl e alla Uil, pur cresciute nelle loro forza rappresentativa dopo la sconfitta della Cgil alla metà degli anni cinquanta; di fronte al rifiuto opposto dagli industriali privati, la Cisl caldeggiò e ottenne il distacco delle imprese di Stato dalla Confindustria, allo scopo di sperimentare un nuovo paradigma di relazioni industriali, che andò però incontro a un relativo insuccesso, poiché rimase circoscritto nell'ambito delle partecipazioni statali per essere poi travolto anch'esso dall'autunno caldo. Ancora, la politica dei redditi proposta dal riformismo del primo centro sinistra vide il rifiuto da parte della Cgil; infine, il tardivo e resipiscente appello al dialogo tripartito della confindustriale Commissione Pirelli, giunto quando la conflittualità aveva ormai rotto gli argini, era destinato a restare inascoltato<sup>5</sup>.

Così, il mercato del lavoro in Italia è rimasto non regolato, con la conseguenza che i conflitti di lavoro sono stati lasciati all'alea dei rapporti di forza<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Su questo punto, per ragioni di spazio, devo rinviare S. Musso, *Le regole l'elusione. Il governo del mercato del lavoro nell'industrializzazione italiana 1888-2003*, Rosenberg & Sellier, Torino, 2004, pp. 171-204.

<sup>5</sup> La maggior parte di questi momenti ha trovato acuta trattazione in G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Ascesa e tramonto dell'industrialismo nel Novecento*, Il Mulino, Bologna, 2009.

<sup>6</sup> Né, del resto, sono stati regolati gli altri mercati, dei capitali e dei beni e servizi, con la conseguenza del finanziamento degli investimenti annaspante in una borsa asfittica e la concorrenza ingabbiata da posizioni di rendita e privilegi di ogni sorta, che accrescono i costi dei servizi per cittadini e imprese; privilegi duri a morire, come mostra la cronaca dei fallimentari tentativi di limitarli negli ultimi anni. Cfr. F. Barca (a c. di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma, 1997.

L'istituzionalizzazione delle relazioni industriali che sarebbe potuta scaturire dall'applicazione dell'articolo 39 della Costituzione (che demanda a rappresentanze unitarie proporzionali al peso delle organizzazioni la competenza a firmare contratti di lavoro validi *erga omnes*) non si realizzò per l'opposizione della Cisl alla legge sindacale: sulla posizione della Cisl influì certo la volontà di non consegnare la maggioranza delle rappresentanze unitarie proporzionali alla Cgil; tuttavia, la definizione pubblicistica della natura del sindacato, sottesa all'articolo 39, cozzava contro i principi sostenuti da Mario Romani, che affermavano prepotentemente l'autonomia del sociale e la libera contrattazione tra le parti come fondamento della regolazione del lavoro. La contrapposizione del contratto alla legge sarebbe rimasta una costante della cultura sindacale della Cisl. Sotto l'influenza della tradizione tradeunionistica e d'oltreoceano, la Cisl elaborò la proposta di un nuovo modello di relazioni industriali che non avrebbe potuto sperimentare qualora la contrattazione avesse mantenuto i caratteri centralistici che aveva assunto nel dopoguerra e fosse stata obbligatoriamente incanalata con le rappresentanze unitarie. Dunque il rifiuto di qualsivoglia legge sindacale attuativa dell'art. 39 derivò dalla convinzione che la Cisl sarebbe stata molto più libera di agire in una situazione di mancata definizione giuridica del ruolo del sindacato, perché ciò avrebbe consentito di condurre contrattazioni e conquistare consensi laddove fosse riuscita ad affermare la propria linea.

### 3. *Culture sindacali divergenti*

Legge sindacale e centralismo contrattuale furono pertanto i due obiettivi polemici della Cisl: la prima da scongiurare, il secondo da superare. La scelta centralistica della Cgil nel secondo dopoguerra, accolta favorevolmente dalla Confindustria, aveva l'obiettivo di raggiungere un equilibrio controllato nelle condizioni retributive in tutto il territorio nazionale: il centralismo era finalizzato a un egualitarismo da tempi d'emergenza, in cui si trattava di garantire a tutti un minimo vitale; ma non fu abbandonato dalla Cgil neppure di fronte ai segni di ripresa economica, che la concezione malthusiana del capitalismo monopolistico non aiutava a cogliere.

Negli anni cinquanta la Cgil mise in atto un sindacalismo politico, che derivava da una concezione del sindacato come organizzazione di tutta la classe lavoratrice. Nella cultura sindacale della Cgil la tutela dei lavoratori doveva partire dalla salvaguardia dei rapporti di forza generali attraverso la lotta alla disoccupazione. Preoccupata dell'unità della classe, la Cgil temeva il distacco dei lavoratori delle grandi imprese dal resto del proletariato. Chiedeva ai lavoratori occupati la solidarietà con i disoccupati, attraverso la rinuncia al lavoro straordinario e l'opposizione agli aumenti retributivi legati ai cottimi e ai premi aziendali connessi al rendimento. Fu su questa linea che maturò la sconfitta della Cgil alla metà degli anni cinquanta, quando le sue categorie persero le elezioni di commissione interna in molte imprese, a partire dalla Fiat.

Assai diversa, per non dire opposta, la cultura sindacale della Cisl. L'organizzazione sindacale era intesa come associazione, finalizzata innanzitutto alla difesa degli interessi degli iscritti, ma non solo. La difesa degli interessi dei lavoratori dipendenti era possibile solo contribuendo allo sviluppo economico, in quanto la crescita dei redditi dei lavoratori aveva come necessario presupposto l'incremento della produttività. La Cisl si proponeva come cogestore delle forze di lavoro, disposta a organizzarne la collaborazione in azienda ai fini della produttività, rivendicando in cambio immediate ricadute in termini di aumenti salariali. Data la grande disparità di condizioni tecnologiche e di mercato delle imprese italiane operanti in contesti territoriali assai diversificati per grado di sviluppo, il livello aziendale era il solo atto a rapportare il salario all'andamento della produttività. L'introduzione, seppur a macchia di leopardo, di sacche di dinamismo retributivo economicamente sostenibili avrebbe ampliato progressivamente la domanda e il mercato interno, generalizzando poco alla volta i benefici dello sviluppo.

Il problema dello sviluppo non era assente dagli orizzonti della Cgil, ma veniva declinato in tutt'altri termini, come massimo impiego dei fattori della produzione, il lavoro anzitutto, fattore abbondante in Italia: da qui la proposta del Piano del lavoro (avanzata nel 1949) che faceva della lotta alla disoccupazione l'obiettivo pressoché esclusivo, mentre la visione malthusiana del capitalismo ostacolava la comprensione dei mutamenti in atto e l'elaborazione di linee d'azione adeguate.

Il disegno complessivo delle relazioni industriali elaborato dalla Cisl sin dai primi anni cinquanta ebbe tra i luoghi di incubazione il *productivity drive* del Piano Mashall<sup>7</sup>. Occorreva promuovere l'industrializzazione e perseguire la modernizzazione dei rapporti di lavoro per coniugare sviluppo economico e sviluppo sociale: le *human relations* venivano interpretate come lo strumento per una modifica dell'atteggiamento di imprenditori e manager che trasformasse l'azienda in una comunità in grado di ridare dignità all'uomo<sup>8</sup>. I lavoratori dovevano accettare le tecnologie più avanzate, che andavano però coniugate con l'azione di un sindacato in grado di mitigarne gli effetti nocivi. Il produttivismo della Cisl si discostava da quello della tradizione socialista e comunista perché poneva al centro l'impresa, mentre il secondo considerava l'impresa come luogo negativo dello sfruttamento e del profitto, contrapponendole la fabbrica, liberata dal parassitismo del capitale, come luogo positivo della produzione dell'utile sociale.

Tuttavia, il movimento per la produttività ebbe scarsa diffusione, a causa della limitata disponibilità, quando non della diffusa ostilità degli imprenditori. Falliti i tentativi di convincere gli industriali, la Cisl rivolse l'attenzione alle Partecipazioni statali, ottenendone il distacco dalla Confindustria<sup>9</sup>. Intersind e Asap si presentarono

---

<sup>7</sup> D. Franco, *Dalla Francia all'Italia: impegno politico, inchiesta e transfers culturali alle origini della sociologia del lavoro in Italia*, tesi di dottorato, XXI ciclo, relatore M. Salvati, Università di Bologna, 2009.

<sup>8</sup> S. Zaninelli, *Alle origini della cultura sindacale della Cisl: la rivista "Realtà sociale d'oggi" di Mario Romani (1947-1954)*, in *Analisi della Cisl. Fatti e giudizi di un'esperienza sindacale*, a c. di G. Baglioni, Edizioni Lavoro, Roma, 1980; G. Formigoni, *La scelta occidentale della Cisl. Giulio Pastore e l'azione sindacale tra guerra fredda e ricostruzione (1947-1951)*, Angeli, Milano, 1991.

<sup>9</sup> V. Saba, *La dinamica dei rapporti tra impresa e sindacato, in 1958-1988. 30 anni nella vita sociale italiana Intersind*, "Quaderni di industria e sindacato", 23, 1988, p. 153.

come terreni ideali per sperimentare il modello di relazioni industriali proposto dalla Cisl, che faceva premio sulla compatibilità economica dell'azione sindacale, sul pieno riconoscimento del ruolo del sindacato e sulla regolazione contrattuale. I passi compiuti dal nuovo modello non furono pochi, ed ebbero ripercussioni di lungo periodo<sup>10</sup>, a cominciare dal protocollo Intersind del 5 luglio 1962 sulla struttura della contrattazione, che introdusse il principio della contrattazione sindacale aziendale in cambio della cosiddetta "clausola di tregua", con la quale i sindacati si impegnavano ad astenersi da azioni e rivendicazioni intese a modificare quanto già oggetto di accordo ai vari livelli.

#### 4. *Gli industriali*

Alla metà degli anni cinquanta gli industriali vittoriosi sul sindacalismo oppositivo della Cgil avevano voluto stravincere, restando ancorati al tradizionale tratto autarchico dei modelli di direzione. Anziché aderire alle proposte cisline di regolazione attraverso la contrattazione e il riconoscimento del ruolo del sindacato, gli industriali avevano improntato le relazioni interne piuttosto a modelli gerarchico/militari, alla ricerca del consenso attraverso il *welfare* aziendale, alla gestione dei dipendenti attraverso la gerarchia intermedia senza correttivi sindacali che non fossero i canali dei sindacati aziendali<sup>11</sup>; avevano puntato sull'attrazione individualistica, servendosi eventualmente, per la regolazione delle dinamiche aziendali, non del sindacato ma delle commissioni interne, vale a dire delle rappresentanze dei dipendenti, specie laddove esse erano espressione di istanze prevalentemente moderate.

Al conservatorismo della Confindustria, ben esemplificato dall'iniziativa di costituire la Confintesa per combattere la prospettiva del centro sinistra<sup>12</sup>, sfuggivano alcune grandi imprese, quali la Fiat e l'Olivetti, sensibili alle opportunità di modernizzazione sociale insite nell'apertura dell'area di governo ai socialisti; tuttavia, anche in queste imprese i rapporti sindacali restavano nettamente improntati al dirigismo aziendale.

---

<sup>10</sup> Per una ricostruzione in dettaglio, G.M. Ambrosio, *Diritti sindacali, relazioni sindacali e regolamentazione del conflitto. L'esperienza contrattuale dell'Intersind*, "Quaderni di Industria e sindacato", 18, Cedis Editrice, Roma, 1986. Più in generale sull'esperienza Intersind, G. Sapelli (a c. di), *Impresa e sindacato. Storia dell'Intersind*, Il Mulino, Bologna, 1996, in particolare i saggi di G. P. Cella, *Intersind e contrattazione collettiva: un bilancio degli orientamenti e modelli*, pp. 105-147, e di G. Della Rocca, *La contrattazione aziendale come esercizio del pluralismo non antagonistico*, pp. 149-223.

<sup>11</sup> La storia dei sindacati aziendali è ancora in buona parte da scrivere. Sul Sida, Giampaolo Fissore, *Dentro la Fiat. Il Sida-Fismic, un sindacato aziendale*, Edizioni Lavoro, Roma, 2001. Sul Fali alla Riv e Autonomia aziendale alla Olivetti mancano studi sistematici: sul Fali, G. Fissore, *Intervista ad Aldo Erroi*, in "Industria e cultura", 2002, n. 1, pp. 153-164; su Autonomia aziendale spunti in G. Berta, *Le idee al potere. Adriano Olivetti e il progetto comunitario tra fabbrica e territorio sullo sfondo della società italiana del "miracolo economico"*, Edizioni di Comunità, Milano, 1980; inoltre gli scritti coevi di F. Ferrarotti, *Premesse al sindacalismo autonomo*, Movimento Comunità, Torino, 1951; id., *Sindacato industria società*, Utet, Torino, 1968; infine, ricordi e testimonianze in P. Ferlito, *50 anni di storia sindacale canavesana. Comunità di fabbrica, Aa, Unione italiana del lavoro*, a c. di Camera provinciale Uil del Canavese, Ivrea, 2005.

<sup>12</sup> L. Mattina, *Gli industriali e la democrazia. La Confindustria nella formazione dell'Italia repubblicana*, Il Mulino, Bologna, 1991; V. Castronovo, *Cento anni di imprese. Storia di Confindustria 1910 2010*, Laterza, Roma-Bari, 2010.

Alla Fiat prevaleva un modello gerarchico, con la repressione nei confronti dei militanti di sinistra, un apparato premiante per chi non scioperava, la ricerca del rapporto diretto con i dipendenti e l'appoggio al Sida. Alla Olivetti, dove pure la libertà di organizzazione ed espressione sindacale dei lavoratori era garantita, e dove le teorie comunitarie di Olivetti erano potenzialmente molto vicine al comunitarismo cislino, il mancato incontro tra l'azienda e la Cisl – da ricondursi all'idiosincrasia di Adriano Olivetti per la Dc, imputata di conservatorismo quando non di farsi alfiere dell'oscurantismo di Pio XII - finì per indirizzare anche Olivetti alla scelta del sindacato aziendale. Avvenne così che persino il riformismo Olivettiano e i suoi servizi sociali aziendali di prim'ordine, oltretutto cogestiti<sup>13</sup>, fossero bollati tanto dalla Cgil che dalla Cisl come paternalismo. Per la Cgil il *welfare* aziendale era un ostacolo alla partecipazione degli operai alle lotte del lavoro, uno strumento di integrazione nel sistema; per la Cisl il paternalismo olivettiano costituiva un impedimento allo sviluppo della contrattazione<sup>14</sup>.

Fu la sostanziale sordità degli imprenditori di fronte al modello di relazioni propugnato dalla Cisl a spingere quest'ultima, o meglio, alcune sue categorie dell'industria, all'unità d'azione con la Cgil all'inizio degli anni sessanta, che segnò la ripresa delle agitazioni sindacali, a partire dalla vertenza al Cotonificio Valle Susa di Torino a allo sciopero degli elettromeccanici del 1960<sup>15</sup>. Anche nella Cgil non erano mancate voci dissidenti rispetto all'impostazione centralistica e malthusiana: furono personaggi quali Silvio Leonardi, Vittorio Foa e Bruno Trentin a favorire una visione più realistica dello sviluppo tecnologico, a indurre l'abbandono del centralismo e l'accettazione della cislina contrattazione aziendale (al congresso milanese della Cgil del 1960) e più avanti, sul finire degli anni sessanta, a spingere per l'incompatibilità degli incarichi sindacali e partitici come base per l'unità sindacale. Fu così che, pur divergendo su punti nodali, Cgil e Cisl trovarono nei primi anni sessanta un punto di coagulo in due obiettivi comuni: l'ingresso del sindacato in fabbrica e la contrattazione aziendale.

A fronte di questi sviluppi, e della ripresa di agitazioni in una situazione del mercato del lavoro finalmente favorevole agli operai, gli industriali privati non si sognarono di seguire la via dell'Intersind. La contrattazione separata nelle partecipazioni statali fu vista come il fumo negli occhi, un grimaldello per creare precedenti e costringere i privati a concessioni indebite. Forti della breve ma intensa congiuntura negativa del 1964-65, che aveva raffreddato il conflitto, mantennero il timone sulla vecchia rotta, senza accorgersi del fuoco che covava sotto le ceneri. In particolare, la Confindustria continuò a opporsi allo sviluppo della contrattazione

---

<sup>13</sup> Alla Olivetti il consiglio di gestione paritetico, nato nel 1948 e destinato a durare, caso unico in Italia, fino al 1971, era dotato di competenze deliberative in merito alla destinazione del budget assegnato dall'azienda ai servizi sociali. Si veda S. Musso, *La partecipazione nell'impresa responsabile. Storia del Consiglio di gestione Olivetti*, Il Mulino, Bologna, 2009.

<sup>14</sup> Per la polemica diretta tra Olivetti e Pastore, scoppiata in seguito a un'intervista di Olivetti sulla situazione politica italiana all'indomani delle elezioni del 1953 (A. Olivetti, *Corrispondenza per gli Stati Uniti*, in "Comunità", a. VII, n. 19, giugno 1953), si veda l'intervento di Pastore su "Conquiste del lavoro" del 30 gennaio 1954, ripubblicato in "Comunità" a. VIII, n. 23, febbraio 1954.

<sup>15</sup> Sulla vertenza al Cotonificio Valle Susa è tonato di recente A. Accornero, *Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotte al Cotonificio Valle Susa*, Il Mulino, Bologna, 2011.

aziendale, riuscendo a congelarla con il rinnovo del contratto dei metalmeccanici del 1966, per vedersi infine scoppiare il problema tra le mani.

L'unità sindacale, d'azione oppure organica come per i metalmeccanici e i chimici, fu alla base del dodicennio di perdurante conflittualità tra l'autunno caldo del 1969 e l'autunno freddo del 1980 alla Fiat. Ma la lunghezza di quel ciclo di lotte, senza confronto con le esperienze estere, trova origine in una pluralità di fattori, riconducibili innanzitutto alla speciale intensità del mutamento sociale indotto in Italia dal miracolo economico e dalla profondità delle contraddizioni dello sviluppo, esemplificate in primo luogo dai movimenti migratori interni di porta biblica; questi portarono nelle città industriali del Nord lavoratori addetti alla catena di montaggio che non erano *Gastarbeiter* ma cittadini italiani a pieno titolo, e per questo meno inclini ad accettare passivamente e a lungo la subordinazione alla disciplina di fabbrica taylorista e fordista. Del resto, un mondo imprenditoriale attento a inseguire le opportunità del mercato, a fare la produzione a tutti i costi e disattento alla dimensione sociale delle fabbriche aveva lasciato libero corso allo sviluppo di tensioni originate dagli squilibri di uno sviluppo intenso, rapido, concentrato e diseguale, in una situazione in cui a fronte degli allettamenti della modernità consumistica stavano i bassi livelli retributivi, abitativi e di servizi che trattenevano la maggioranza degli operai sulla soglia del pieno accesso alla società del benessere. Le tensioni erano destinate a scoppiare travolgendo gli argini e cogliendo di sorpresa tanto gli imprenditori che i sindacati.

### 5. *Conflitto, contrattazione, partecipazione*

Nonostante il ciclo lungo e aspro delle lotte, nel decennio dell'alta conflittualità si contrattò molto, e ciò alimentò la cultura negoziale. In un intervento del 1987 Giuseppe Berta ha sostenuto che, tra il 1968 e il 1970, il movimento operaio aveva conquistato la generalizzazione dei diritti di cittadinanza del lavoro culminati nello Statuto dei lavoratori, mancando però il passaggio a un sistema di relazioni industriali fondato sulla certezza normativa della contrattazione collettiva: il sindacato non aveva creduto nella regolazione del conflitto, ma la scelta di lasciarlo libero di riaprirsi continuamente aveva avuto esiti negativi per il sindacato stesso, perché ne era risultata la delegittimazione della contrattazione collettiva agli occhi degli imprenditori; tuttavia, secondo Berta ci fu comunque, negli anni settanta, un accumulo di elementi culturali e di stratificazione e contaminazione delle posizioni dei rappresentanti delle parti che lasciava sperare nella possibilità di rilanciare un sistema di relazioni industriali in cui la contrattazione non fosse considerata un gioco a somma zero<sup>16</sup>. Quello che allora fu espresso da Berta come un auspicio più che come una constatazione di fatto, avrebbe trovato almeno parziale concretizzazione nella concertazione avviata nei primi anni novanta. Ma qualche segnale in quella

---

<sup>16</sup> G. Berta, *La contrattazione come processo di adattamento*, in "Industria e Sindacato", 1987, n. 6.

direzione, pur alternato a indicatori opposti, può essere riscontrato già nel corso degli anni ottanta.

Un primo esempio di concertazione si ebbe con l'accordo del febbraio 1983 sul raffreddamento della scala mobile, seguito però dall'accordo separato di San Valentino del 14 febbraio 1984 e dal successivo e perdente referendum sulla scala mobile voluto dal partito comunista. Nel luglio 1988 si ebbe alla Fiat un contratto integrativo che vide l'introduzione del premio annuale collegato all'andamento aziendale; l'accordo fu firmato da Fim, Uilm e Fismic mentre la Fiom, pur non aderendo alla parte salariale, firmò gli altri punti e prese parte ai successivi sviluppi dell'accordo entrando in particolare nelle commissioni paritetiche (istituite in tema di ambiente, previdenza e assistenza, miglioramento del servizio mensa, scaglionamento delle ferie e contratti *part-time* e a termine); seguì l'anno successivo, sempre alla Fiat, la firma da parte di tutte le organizzazioni sindacali dell'accordo del 10 maggio 1989, nel quale le parti affermavano la propria intenzione di sviluppare un sistema di relazioni industriali teso a ridurre le occasioni conflittuali e ad ampliare i momenti e le sedi di dialogo tra azienda e sindacato, "allo scopo di affrontare i problemi di comune interesse in modo costruttivo"; il successivo 4 luglio venne concordata la formula per il calcolo degli importi del nuovo istituto retributivo aziendale, denominato "premio performance di gruppo. Con tali accordi, alla fine degli anni ottanta, furono poste le basi per relazioni industriali di tipo nuovo, tanto che nell'insieme del gruppo Fiat, tra il 1988 e il 1996, furono firmati ben 29 accordi di partecipazione, con l'adesione della Fiom, anche se proprio nel 1996 i metalmeccanici della Cgil inaugurarono l' "adesione critica" agli accordi, vale a dire la firma con riserva di avallo da parte delle assemblee dei lavoratori.

La spinta alla partecipazione finì per arenarsi a causa delle posizioni di estrema prudenza delle parti: le imprese sempre attente a non cedere prerogative imprenditoriali e a mantenere gli istituti partecipativi nell'ambito consultivo e su materie ben delimitate, il sindacato scarsamente interessato a istituti di carattere non negoziale. Tuttavia, le esperienze avviate alla fine degli anni ottanta favorirono la svolta nelle relazioni industriali del 1992-93.

## 6. *L'altalena della concertazione*

La pesantezza della crisi economica del 1992-94 frenò le spinte rivendicative circoscrivendo l'arena delle relazioni industriali e incanalandole verso il confronto sistematico. Il primo accordo, del luglio 1992, cancellò la scala mobile e sospese la contrattazione aziendale; fu firmato con grande reticenza dalla Cgil, tanto che Trentin, dopo essersene assunto la responsabilità, rassegnò le dimissioni. Il protocollo d'intesa siglato il 23 luglio 1993 dal governo e dalle parti sociali – che diede avvio alla politica dei redditi e alla concertazione tripartita confermata successivamente dal "Patto per il lavoro" del 1996 e dal "Patto di Natale" del 1988 - costituì un fattore decisivo per il rispetto dei parametri di Maastricht e l'ingresso dell'Italia nell'Euro. Si vagheggiò allora nuovamente l'idea dell'unità sindacale. Ma la stagione della

concertazione duro poco. In casa Cgil, arrivarono ben presto nette riserve sull'accordo del 1993 da parte della Fiom, i cui vertici, nel 1995, sostennero la piena libertà di rivendicazione salariale del sindacato: dopo la rinuncia alla scala mobile non intendevano accettare di legare il salario al criterio automatico della redditività dell'impresa. Da destra, il secondo governo Berlusconi uscito dalle elezioni del 2001 mise la sordina alla concertazione, accusata di aver attribuito una sorta di potere di veto alle rappresentanze, e le contrappose il dialogo sociale, nel quale il governo presenta e discute le sue proposte per decidere però poi in piena autonomia.

Da allora la concertazione ha avuto un andamento altalenante, in corrispondenza dell'alternanza delle forze al governo, e anche la Confindustria ha visto notevoli oscillazioni, tra il rifiuto durante la presidenza D'Amato, in consonanza con il governo Berlusconi, e un recupero durante la presidenza Montezemolo, in corrispondenza con il breve governo di centro sinistra guidato da Prodi tra il 2006 e il 2007. Tuttavia, nonostante la crisi della concertazione sia stata più accentuata a livello nazionale rispetto ai tavoli di confronto sullo sviluppo locale, la stagione della concertazione è sostanzialmente finita, anche a causa della crescente divisione delle organizzazioni sindacali, che di fronte alla perdurante crisi e alle difficoltà di crescita dell'economia italiana hanno assunto posizioni diverse, in particolare riguardo ai problemi della flessibilità del mercato del lavoro e al peso relativo dei livelli contrattuali nazionali e aziendali.

La contrapposizione è stata caricata di valori simbolici in relazione all'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, che prevede il reintegro del lavoratore licenziato senza giusta causa, mentre nella maggior parte dei paesi occidentali il licenziamento può essere confermato attraverso l'indennizzo economico. È considerato dagli uni baluardo dei diritti dei lavoratori, è da cancellare per gli altri perché fissa una rigidità in uscita dal rapporto di lavoro incoerente con la flessibilità in entrata per i nuovi assunti, determinando un dualismo sul mercato del lavoro tra lavoratori a tempo indeterminato e garantiti, e lavoratori a tempo determinato e precari. La divisione ha attraversato anche le confederazioni sindacali. Sotto attacco da parte del secondo governo Berlusconi sin dalle sue prime battute, l'articolo 18 è stato difeso strenuamente dalla Cgil, che ha prodotto un grande sforzo di mobilitazione politica, dopo il suo rifiuto di aderire al "patto per l'Italia" sottoscritto dalle altre organizzazioni con il governo Berlusconi nel luglio 2002.

Lo scontro ha segnato un punto a favore dei liberisti con l'approvazione della legge 30 del 2003, impropriamente denominata Biagi, dal giuslavorista Marco Biagi, che aveva lavorato al *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia* presentato dal governo Berlusconi nell'ottobre 2001, prima di cadere vittima del terrorismo nel marzo 2002. La riforma è stata accusata di aver moltiplicato i soggetti abilitati a operare la mediazione del lavoro e le forme contrattuali atipiche, aggiungendo, a quelle già in essere, lo *staff-leasing*, il lavoro condiviso, il lavoro intermittente "a chiamata", le prestazioni accessorie, le forme di compartecipazione<sup>17</sup>. La legge 30,

---

<sup>17</sup> Una simile moltiplicazione dei regimi contrattuali, unita a una accentuata mobilità del lavoro, potrebbe costituire un rischio per le stesse imprese, in particolare laddove il mercato del lavoro si trovasse vicino alla piena occupazione. Cfr. B. Contini (a c. di), *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2002.

peraltro, presenta aspetti controversi: ad esempio, la trasformazione per il settore privato dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa (i cosiddetti co.co.co) in collaborazione a progetto (co.co.pro) ha realizzato un avvicinamento normativo di questa tipologia di lavoratori precari al lavoro subordinato; inoltre, l'inclusione degli enti bilaterali paritetici tra gli organismi che possono esercitare il collocamento della manodopera e la programmazione di attività formative, nonché gestire fondi mutualistici per la formazione professionale e l'integrazione del reddito, sembra aprire la possibilità che questi organismi misti guadagnino un ruolo preponderante nell'intermediazione del lavoro; restano tuttavia i dubbi sulla loro funzionalità in un clima di tensione nelle relazioni industriali e tra organizzazioni sindacali che non accenna a sopirsi.

Le polemiche si sono inasprite in seguito all'accordo separato su livelli contrattuali e deroghe al contratto nazionale del gennaio 2009, non firmato dalla Cgil, e con gli accordi separati per gli stabilimenti Fiat di Pomigliano e Mirafiori del 2010, non firmati dalla Fiom. Gli accordi Fiat, prevedendo esplicitamente l'esclusione della Fiom non firmataria dalla rappresentanza aziendale, hanno spinto la Cgil, già propensa piuttosto a rompere con Confindustria e con Cisl e Uil che non con la sua maggiore categoria, a schierarsi apertamente contro la Fiat e contro l'accordo separato, con il risultato di riportare al calor bianco le tensioni tra i sindacati. Si è così verificato un arroccamento identitario di Cisl e Uil da un lato e Cgil dall'altro, che ha segnato un riavvicinamento, quanto meno sul piano della comunicazione pubblica, tra Cgil e Fiom, nonostante il rifiuto di quest'ultima di aderire al suggerimento confederale di apporre una firma tecnica al contratto Fiat<sup>18</sup>.

Si è così assistito al ritorno a toni propri della guerra fredda sindacale combattuta negli anni cinquanta, e sono riemerse con forza le differenziazioni delle culture sindacali forgiate in quegli anni, dopo la fine dell'esperienza della Cgil unitaria. La forza delle tradizioni culturali risulta evidente. La Cgil sindacato di classe insiste sul ricorso generalizzato al referendum per piattaforme e accordi, privilegia le rappresentanze aziendali elette da tutti i lavoratori (Rsu) rispetto a quelle di nomina sindacale (Rsa), conduce battaglie politiche contro i provvedimenti del governo di destra. La Cisl, in consonanza con il pragmatismo della Uil, si rifà alla tradizione di sindacato degli iscritti, propende per l'assunzione di responsabilità decisionale sugli accordi da parte del sindacato, è favorevole al decentramento contrattuale e alla possibilità di derogare in azienda agli accordi nazionali, tende a sfruttare ogni apertura di campo contrattuale, indipendentemente dal colore del governo in carica.

Ora, nei primi mesi del 2011 accordi separati e atteggiamento nei confronti del governo Berlusconi sono stati i due terreni principali di scontro tra i sindacati, con l'accusa della Cgil all'esecutivo di operare sistematicamente per dividere il fronte

---

<sup>18</sup> L'esclusione della Fiom è possibile sulla base della revisione dell'articolo 19 dello Statuto dei lavoratori sancita dal referendum del 1995 che aveva limitato la rappresentanza sui posti di lavoro ai sindacati firmatari di contratti applicati in azienda; ironia della sorte, tale referendum fu promosso, tra gli altri, da Rifondazione comunista e fu sostenuto dalla sinistra della Cgil: queste forze, espressione di un sindacalismo antagonista, volevano bensì contrastare il sindacalismo di destra, ma soprattutto il concetto di sindacato più rappresentativo, vale a dire il sindacato istituzione che aveva accettato la politica dei redditi con il protocollo del 1993.

sindacale, mentre Cisl e Uil si sono mostrati disponibili al dialogo con il governo e a incassare il suo appoggio alla loro linea di riforma del sistema contrattuale.

In questa situazione si faceva evidente il rischio di caos nelle relazioni industriali. Sul piano giuridico, l'assenza di norme sulla rappresentanza e la validità dei contratti poneva seri problemi di applicabilità degli accordi separati ai non iscritti alle organizzazioni contraenti. Nel vigente regime privatistico, conseguente alla mancata applicazione dell'articolo 39, gli accordi firmati dalle organizzazioni più rappresentative finiscono per avere di fatto validità estesa oltre gli iscritti alle organizzazioni contraenti solo in ragione del principio di proporzionalità e sufficienza dei trattamenti previsto dall'articolo 36. In passato anche gli accordi separati, essendo comunque migliorativi, venivano applicati a tutti i dipendenti senza eccessive polemiche. Ma ora, in presenza di deroghe peggiorative di alcuni trattamenti, l'applicazione dei contratti aziendali (Fiat *docet*) richiede la fuoruscita dalla Confindustria e dal contratto nazionale attraverso la creazione di nuove società (*newco*). Peraltro, le occasioni di conflittualità e ricorso al giudice si moltiplicano.

Sin dall'accordo separato del 2009 si sono levate da più parti voci peroranti la ricerca di una indilazionabile soluzione al duplice problema della misura della rappresentatività delle organizzazioni e della estensione di validità dei contratti. Si auspicava una soluzione basata sull'adattamento al settore privato dei criteri di rappresentatività per il pubblico impiego statuiti nel 2008, pena il permanere della caoticità delle relazioni industriali. Gli appelli sono stati raccolti dall'accordo interconfederale, nuovamente unitario, del giugno 2011, che prevede la misura della rappresentatività attraverso la media ponderata di iscritti e consenso elettorale, la possibilità di derogare nelle singole imprese al contratto nazionale su materie stabilite dal contratto nazionale stesso, e l'estensione di validità dell'accordo aziendale qualora approvato dalla maggioranza delle Rsu, o da referendum tra i lavoratori se approvato dalla maggioranza delle Rsa. L'accordo, salutato con soddisfazione dalla maggior parte degli osservatori, ha aperto la possibilità di mettere ordine nelle relazioni industriali e contribuire alla crescita della produttività e della competitività.

Tuttavia si sono presto addensate ombre sulla sua concreta efficacia, in particolare per la netta opposizione della Fiom e le pesanti perplessità della Fiat. Dalla storia si passa qui alla cronaca, una cronaca incalzante. In polemica con la presidente di Confindustria Marcegaglia e i suoi sforzi di ricucitura con la Cgil, il leader della Fiat Marchionne ha sostenuto che l'accordo non è sufficiente. Il problema per la Fiat sembra essere non tanto la non retroattività dell'accordo, perché basterebbe ricontrattare gli accordi per Pomigliano e Mirafiori, quanto il timore dell'adesione dei lavoratori a eventuali scioperi dichiarati dai comitati di base e, soprattutto, la volontà di tener fuori la Fiom dalla gestione degli accordi. Un vero e proprio macigno sulla sua strada è stato gettato nell'agosto 2011 dall'agonizzante governo Berlusconi, con l'articolo 8 della manovra finanziaria, che consente agli accordi aziendali di derogare, con validità retroattiva, agli accordi nazionali e anche alle leggi dello stato, fatto salvo il rispetto della Costituzione e delle norme europee. L'articolo 8, chiaramente indirizzato a sostegno della Fiat, ancorché giudicato da buona parte dei giuslavoristi confuso e inadeguato, suscettibile di scatenare infinite

contese giuridiche, è stato accolto con sdegno dalla Cgil, che l'ha interpretato come la cancellazione dell'intesa di giugno. Mentre Cisl, Uil e Confindustria ne hanno minimizzato la portata, sottolineandone il generico sostegno ai principi dell'accordo di giugno, la Cgil ha reagito all'articolo 8 e alla manovra nel suo complesso con lo sciopero generale indetto il 6 settembre 2011. Quando tutto sembrava rimesso in discussione, sono ripresi gli sforzi per l'ennesima ricucitura che hanno portato, il 21 settembre, al momento della ratifica dell'accordo di giugno, a una dichiarazione congiunta che implica la limitazione del ricorso all'articolo 8, riducendone drasticamente l'efficacia. Se per Cgil, Cisl, Uil e Confindustria la dichiarazione congiunta rafforza l'accordo del 28 giugno, per la Fiat rappresenta la negazione dell'articolo 8 e delle esigenze di flessibilità gestionale alle quali esso poteva essere finalizzato: da qui l'annuncio Fiat della definitiva decisione di uscire dalla Confindustria.

L'avvento del governo "tecnico" guidato da Mario Monti ha operato una politica di sacrifici per frenare l'assalto speculativo al debito pubblico italiano ma non ha, a giudizio delle forze sindacali, coniugato il rigore con l'equità e la crescita. Le polemiche tra le organizzazioni sindacali si sono notevolmente affievolite. Le differenziazioni sono state più di tono che di sostanza, e in molti casi si sono espresse posizioni unitarie a difesa di pensionati e lavoratori dipendenti. La riforma dell'articolo 18 è stata attuata nel giugno 2012 dal governo Monti con una mediazione parlamentare che ha tenuto conto delle posizioni sindacali, tanto che la Cgil non ha aderito al referendum abrogativo della riforma del mercato del lavoro indetto da Sinistra e libertà, Italia dei valori e dalla Fiom.

Tuttavia, non sono rade le nubi che si addensano sull'orizzonte delle relazioni industriali. Il patto del giugno 2011 tra sindacati e Confindustria, che avrebbe potuto rappresentare il cardine di un accordo quadro sulla produttività tra parti sociali e governo, non è stato accolto dalle altre organizzazioni datoriali, né sostenuto dal governo Monti, interessato al blocco degli aumenti salariali nazionali connessi all'inflazione a favore di aumenti solamente aziendali legati alla produttività. Lo stesso Monti, del resto, ha più volte espresso il proprio dissenso nei confronti delle prassi concertative. Sotto l'incalzare della gravissima crisi internazionale che scuote i mercati finanziari, gonfia il debito pubblico e incide pesantemente sull'economia reale, non pochi osservatori sono inclini a prevedere un drastico ridimensionamento del peso delle organizzazioni tanto sindacali che datoriali. Una prospettiva, questa, per nulla rosea: non si possono tacere i meriti della concertazione nell'aver consentito l'ingresso dell'Italia nell'Euro, senza il quale si sarebbe innescata una pericolosissima deriva inflazionistica. Non sono pochi inoltre i rischi insiti nella prospettiva della fine non solo della concertazione ma anche di relazioni industriali coordinate: rischi di sfaldatura dello stesso tessuto sociale, in cui la corsa di ognuno al si salvi chi può danneggerebbe pesantemente le possibilità di ripresa, specie se le misure di risanamento finanziario fossero condotte senza alcuno sforzo di rilancio industriale e finissero per avvitare in una inarrestabile spirale recessiva l'economia del paese.