

Elena Scippa

# Relazioni industriali e welfare

Il ruolo della contrattazione collettiva  
nella protezione dei bisogni  
di natura sociale dei lavoratori



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

**WWELL**

Welfare, Work, Enterprise  
Lifelong Learning

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Sociologia del lavoro

COLLANA DIRETTA DA **MICHELE LA ROSA**

Vice-direttori: Vando Borghi, Enrica Morlicchio, Laura Zanfrini

Redazione: Federico Chicchi, Barbara Giullari,  
Giorgio Gosetti, Roberto Rizza

---

La collana, che si affianca all'omonima rivista monografica, intende rappresentare uno strumento di diffusione e sistematizzazione organica della produzione, sia teorico-interpretativa, sia empirica, di natura peculiarmente sociologica ed inerente la vasta e complessa problematica lavorista delle società postindustriali.

Dall'innovazione tecnologica alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, dalle trasformazioni del mercato del lavoro alle diverse forme di lavoro non standard, dalle dinamiche occupazionali alle culture del lavoro, dalla questione giovanile al lavoro informale fino ai temi della qualità: questi gli "scenari" di riferimento entro cui la collana si sviluppa, tentando altresì un approccio capace di rappresentare un utile terreno di confronto per studiosi, operatori ed esperti impegnati nelle differenti istituzioni.

La collana garantisce rigore scientifico e metodologico indipendentemente dai contenuti specifici espressi dagli autori, in coerenza con la legittimità della pluralità di possibili approcci sia di merito sia disciplinari.

Tutti i testi sono preventivamente sottoposti ad almeno due referee anonimi.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Elena Scippa

# Relazioni industriali e welfare

Il ruolo della contrattazione collettiva  
nella protezione dei bisogni  
di natura sociale dei lavoratori



**Sociologia  
del lavoro**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Laura Zanfrini</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	9
<b>1. Modelli di relazioni industriali e welfare in Europa</b>	»	15
1.1. Tendenze e problemi dei sistemi di relazioni industriali	»	15
1.2. Nascita e crisi del welfare state	»	24
1.3. Una comparazione internazionale	»	35
Conclusioni	»	43
<b>2. L'azione del sindacato nel campo del welfare</b>	»	47
2.1. I metodi dell'azione sindacale: tra contrattazione e concertazione	»	47
2.2. Le forme di partecipazione sindacale al welfare	»	57
2.3. Il welfare categoriale	»	62
2.4. Il welfare aziendale	»	98
Conclusioni	»	110
<b>3. Il sindacato del neoliberismo: evidenze dal caso inglese</b>	»	113
3.1. Relazioni industriali e contrattazione collettiva nel Regno Unito: storia e modelli	»	113
3.2. La social partnership	»	125
3.3. Il welfare nelle aziende	»	134
Conclusioni	»	142
<b>Conclusioni</b>	»	145
<b>Bibliografia di riferimento</b>	»	153





# Presentazione

Questo volume si inserisce nel piano editoriale che il Centro di Ricerca WWELL - *Welfare, Work, Enterprise, Lifelong Learning* -, istituito presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha varato per promuovere gli studi e le ricerche dei suoi giovani ricercatori.

Costituitosi nel 2009 nella scia di una consolidata tradizione di ricerca sui temi del lavoro e dei processi di regolazione del mercato del lavoro, letti nel loro rapporto con la cultura e i modelli di sviluppo e con le dinamiche di mutamento sociale, il Centro WWELL ha coltivato, in questi primi anni di attività, molteplici filoni di ricerca: dall'analisi del mercato del lavoro e delle politiche del lavoro alla riforma dei regimi di welfare, dalla questione della conciliazione tra lavoro e vita privata a quella dell'invecchiamento delle forze di lavoro, dai processi di discriminazione che colpiscono gli immigrati alla valorizzazione della diversità come risorsa competitiva per le imprese e le economie locali, e molti altri ancora.

Attraverso gli studi condotti individualmente nell'ambito del dottorato, le ricerche realizzate su incarico di imprese, organizzazioni no-profit e amministrazioni pubbliche, i progetti scientifici di respiro nazionale ed europeo, il Centro WWELL ha perseguito l'ambizione di concorrere a edificare una "economia a servizio dell'uomo" (e della donna!), capace di coniugare le istanze di crescita e di competitività con quelle dell'inclusione e della sostenibilità. E, insieme ad essa, quella di fare crescere nuove generazioni di ricercatori impegnati in ambito accademico ed extra-accademico. Di quest'ultimo impegno sono testimonianza questo e i successivi lavori di giovani studiosi in corso di pubblicazione presso la collana "Sociologia del lavoro".

*Laura Zanfrini*  
Direttore Scientifico Centro di Ricerca WWELL

Il centro di ricerca WWELL (*Welfare, Work, Enterprise, Lifelong Learning*) afferisce al Dipartimento di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano ([www.unicatt.it](http://www.unicatt.it)).

WWELL riunisce ricercatori e professionisti di diversi ambiti disciplinari (sociologia, psicologia, economia, diritto, scienze organizzative) e svolge attività di ricerca multidisciplinare intorno ai temi del lavoro, delle organizzazioni, dell'educazione e della formazione permanente, del welfare, delle migrazioni e relazioni interetniche, con un'attenzione specifica alle trasformazioni attuali e ai cambiamenti prospettici.

In particolare, il centro è impegnato nello sviluppo di progetti di ricerca/ricerca-azione, di attività di consulenza e di iniziative di formazione a livello nazionale e internazionale sui temi seguenti.

- *Lavoro e formazione*
  - Mercato del lavoro, politiche per l'occupazione e misure a contrasto della disoccupazione
  - Cambiamenti del lavoro, organizzazioni di lavoro, etica del lavoro
  - Politiche di formazione e *lifelong learning*
  - Politiche di sviluppo e valutazione del capitale umano
  - *Job creation*
  
- *Impresa e Management*
  - Responsabilità sociale d'impresa, sostenibilità, cittadinanza d'impresa
  - Gestione delle risorse umane e relazioni industriali, *diversity management, age management*
  - Management e leadership, cultura organizzativa
  - Politiche e pratiche di conciliazione vita-lavoro, welfare aziendale
  
- *Welfare, società e differenze*
  - Welfare e politiche sociali, politiche per la famiglia, politiche di genere
  - Società e differenze sociali (genere, età, etnicità, disabilità, religione)
  - Discriminazione e politiche anti-discriminazione
  - Migrazioni internazionali e politiche migratorie
  - Relazioni interetniche e interreligiose
  - Transizione demografica, active ageing
  - Disabilità e interventi per l'inserimento lavorativo dei disabili
  - Sviluppo locale, dialogo sociale
  - Amministrazione pubblica, valutazione delle politiche pubbliche
  - Innovazione sociale
  - Cittadinanza e cittadinanza attiva

Centro di Ricerca WWELL

e-mail: [wwell@unicatt.it](mailto:wwell@unicatt.it)

tel. 02 72342675

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo Gemelli 1

20123 Milano

# Introduzione

Il presente lavoro si propone l'obiettivo di indagare il complesso legame instauratosi tra il sistema delle relazioni industriali e quello del welfare attraverso lo strumento della contrattazione collettiva. A tal proposito, l'analisi verterà sulle interrelazioni che si sono instaurate tra i due sistemi nel corso del tempo, a partire dalla costituzione e sviluppo dei moderni sistemi di welfare (e dunque dalla seconda metà del secolo scorso) e in riferimento al continente europeo (seppure non mancheranno rimandi agli Stati Uniti d'America, soprattutto in riferimento alle prime sistematizzazioni delle relazioni industriali quale disciplina di studio).

In epoca fordista il movimento operaio è stato uno degli attori che ha contribuito alla nascita del welfare state moderno e questo grazie alla sua unità, alla standardizzazione dei suoi bisogni e alla presenza nell'arena politica di un rappresentante forte e legittimato: il sindacato. Perseguendo gli obiettivi della pace sociale e dell'efficienza economica, sindacati, Stato e imprese (il cui ruolo inizialmente ignorato da una letteratura forse troppo ideologizzata è stato negli ultimi anni riscoperto e valorizzato)<sup>1</sup> hanno lavorato insieme alla copertura di alcuni dei bisogni dei lavoratori/cittadini in un continuo gioco di rimandi da un piano all'altro.

Con la fine del fordismo si rompe questo equilibrio e si comincia a parlare di “nuovi” rischi sociali che richiedono nuovi modelli di intervento. Quello del welfare diventa uno dei temi di interesse delle relazioni industriali e, in particolare attraverso l'utilizzo di metodi concertativi, le parti sociali iniziano a relazionarsi alle controparti in ottica di scambio *anche* tra

---

<sup>1</sup> Ci riferiamo all'intervento delle imprese con risorse proprie nella predisposizione di beni e servizi che potessero rispondere ai bisogni “sociali” dei propri dipendenti e talvolta delle comunità da essi abitate (secondo modalità antesignane a quello che oggi verrebbe definito “welfare aziendale” e che un tempo veniva riconosciuto come “paternalismo industriale”). Per un approfondimento di tale argomento si rimanda al paragrafo 2.4 del presente volume.

moderazione salariale ed estensione delle misure di protezione sociale. Scambio che la crisi dei debiti pubblici e le politiche di austerità hanno reso nel tempo sempre più difficile da perseguire.

Il ruolo della contrattazione collettiva comincia così a venire messo in discussione e le stesse parti sociali hanno cominciato a invocare un maggiore decentramento in modo da gestire meglio lo scambio tra flessibilità (sempre più richiesta dalle imprese) e sicurezza.

Il dibattito sul secondo livello di contrattazione si è molto acceso nel nostro Paese soprattutto a partire dal 2010, con l'uscita di Fiat da Federmeccanica (motivata proprio dalla volontà di gestire autonomamente i rapporti sindacali all'interno del gruppo) e il successivo intervento legislativo in favore della "contrattazione di prossimità" tramite la legge n. 138/2001. Si è teso però a darle un'accezione "concessiva", "compromissoria", "derogatoria", dimenticando le potenzialità offerte in ottica di integrazione rispetto a quanto definito dal primo livello di contrattazione e di sperimentazione di nuove pratiche. Non si può negare che la "contrattazione della crisi" abbia dominato la scena, ma probabilmente è proprio nei momenti di crisi che è più auspicabile discutere di innovazione e cambiamento.

A tal proposito, uno degli istituti che sta conquistando un grande spazio all'interno della contrattazione di secondo livello è quello del welfare integrativo, fondamentalmente aziendale (sono ancora poche e circoscritte le esperienze di welfare territoriale). Istituto che da tempo si è ritagliato uno spazio anche al primo livello, soprattutto categoriale, grazie a tutte quelle modalità di relazione tra le parti che possiamo definire "bilaterali".

Parallelamente a quello delle relazioni industriali, infatti, anche il sistema di welfare sta vivendo un momento di forte ripensamento. La sempre più difficile sostenibilità economica del vecchio modello sta costringendo i governi a rivedere i propri schemi di azione. I processi in corso sembrano andare nel senso di un'individualizzazione strutturale che ha sfilacciato tutte quelle forme di aggregazione sociale che hanno contribuito alla costruzione della nostra società così come la conosciamo oggi. Il decentramento della contrattazione collettiva, con le spinte centrifughe che esso comporta rispetto al ruolo regolatore del livello nazionale; la territorializzazione del sistema di welfare, con le differenziazioni nell'erogazione di servizi di utilità sociale che sempre più dipenderanno dalla tenuta dei singoli sistemi locali; il tentativo di valorizzare il livello del sindacalismo aziendale, con l'attenuazione delle rivendicazioni di classe in favore di una gestione più diretta e contingente delle relazioni di impiego, ne sono degli esempi. Va comunque specificato che nel caso italiano le tradizionali forme di presa in carico del bisogno mediate dalle rappresentanze sociali continuano,

pur con tutte le difficoltà, a reggere, tanto da far parlare di “decentramento organizzato”, processo che comporta una certa autonomia lasciata a quanti operano ai livelli più vicini a quelli di insorgenza del bisogno, ma sempre all’interno di un quadro di regole definite e monitorate dai livelli superiori (per restare nell’ambito sindacale pensiamo per l’appunto al ruolo regolatore dei contratti collettivi nazionali rispetto ai processi negoziali che avvengono ai livelli decentrati).

A tal proposito, si auspica da tempo una maggiore partecipazione della società civile all’offerta di servizi e prestazioni di welfare in ottica sussidiaria, così da configurare un modello di *welfare mix* in linea con gli stessi principi costituzionali. Non a caso lo Stato guarda da tempo con favore agli interventi delle parti sociali nel campo delle assicurazioni sociali, valorizzandone il ruolo con una legislazione di rimando e di favore.

Sindacato, Stato e imprese si ritrovano così nuovamente a cooperare per integrare le misure di protezione sociale destinate ai lavoratori, ma stavolta con ruoli e a livelli diversi. Le imprese investendo parte del proprio capitale, i sindacati contribuendo a decidere circa la sua allocazione, lo Stato demandando alle parti sociali la gestione della materia e intervenendovi attraverso deduzioni fiscali e raccomandazioni.

Nell’ambito di una riflessione sulle possibilità offerte in tal senso dalla contrattazione collettiva, il modo in cui le pratiche del welfare integrativo impattano sul sistema negoziale si riferisce all’accresciuto spazio destinato alla libera negoziazione, che può tradursi nel vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte. In alcune esperienze, infatti, la componente retributiva è stata accentuata dall’intesa con il sindacato per la diversa allocazione dei tradizionali premi di produzione, ad esempio destinando in tutto o in parte il loro ammontare al finanziamento di forme di welfare aziendale. La diffusione di queste iniziative ha certamente incontrato delle resistenze in un contesto caratterizzato da relazioni di lavoro tradizionalmente conflittuali e ideologizzate, tanto che esse sono state a lungo guardate con diffidenza per il timore che potessero mettere in discussione il ruolo del welfare pubblico, per l’eccessiva connivenza con il mondo aziendale e per il rischio di una rottura della solidarietà tra i lavoratori (Maino e Ferrera, 2013; Jessoula, 2017).

Quali saranno dunque gli scenari possibili per il futuro delle relazioni industriali italiane? La tendenza sarà quella di un decentramento della contrattazione collettiva che culmini in un’individualizzazione nella gestione dei rapporti di lavoro, come già sta accadendo nel modello anglosassone, oppure il sistema centralizzato reggerà, assestandosi sempre più su quello che è stato definito “decentramento organizzato”?

Nel primo capitolo il tema sarà affrontato seguendo una prospettiva più generale. Verrà ricostruito il dibattito che ha portato alla nascita delle relazioni industriali come disciplina a sé stante e alla costruzione dei moderni regimi di welfare. L'ottica utilizzata sarà quella di evidenziare interrelazioni e compenetrazioni tra i due sistemi, soprattutto a partire dal ruolo ricoperto dal sindacato al loro interno. A tal proposito, verranno presentate quelle che sono le variabili essenziali per approcciare lo studio delle relazioni industriali: gli attori protagonisti, i loro modelli di azione e interazione, gli strumenti da essi utilizzati, i metodi di gestione e risoluzione del conflitto. Per ciò che concerne la nascita dei moderni welfare state europei si analizzerà, in particolare, il ruolo in essa rivestito dalle organizzazioni di rappresentanza degli interessi del lavoro organizzato in ottica di internalizzazione del conflitto, ovvero si metterà a tema il welfare state quale risultato di un conflitto a somma positiva per cui le politiche di protezione sociale si sono sviluppate anche, e soprattutto, in risposta ai bisogni crescenti dei lavoratori in seguito ai processi di industrializzazione e alla rottura dello "spirito di comunità". L'attuale crisi, dovuta anche all'insostenibilità di politiche sociali eccessivamente espansive, richiede una rilettura degli interventi pubblici in ottica di razionalizzazione degli stessi e invoglia alla partecipazione di attori provenienti dal privato o dal privato sociale in grado di mettere in campo risorse proprie, sia economiche sia organizzative e progettuali. Il ruolo che le parti sociali possono ricoprire in questo campo è ancora da esplorare, ma passa indubbiamente attraverso la contrattazione collettiva in tutte le sue varianti.

Nel secondo capitolo si entrerà più specificamente nel tema, dapprima analizzando lo strumento per eccellenza di azione sindacale, la contrattazione collettiva, e in seguito come, attraverso essa, il sindacato riesca a intervenire sui bisogni sociali dei lavoratori. In particolare, l'analisi si svolgerà su due livelli: quello nazionale, in cui si sviluppano pratiche di welfare contrattuale categoriale attraverso modalità bilaterali, che poi vengono declinate sul territorio grazie all'operato degli enti bilaterali in senso proprio, e quello aziendale, in cui tali pratiche vengono introdotte in azienda. Nel caso degli enti bilaterali si procederà a una ricognizione e mappatura dei servizi e delle prestazioni da essi offerti sul territorio, facendo attenzione alle differenze tra settori. Per quanto concerne il welfare aziendale, si utilizzeranno i dati diffusi da Cisl in relazione agli accordi raccolti e classificati nell'Osservatorio della contrattazione Cisl-Ocse e nell'Osservatorio sulla contrattazione sociale della Lombardia. Il tentativo sarà quello di individuare, in particolare, il tipo di bisogni coperti (se "vecchi" o "nuovi"), le forme di ricompensa utilizzate e gli attori coinvolti, così da ipotizzare

quale sia il legame con il welfare pubblico, quali le logiche sottostanti e quali le potenzialità future che tali pratiche offrono. Tale analisi sconterà ovviamente i limiti insiti nell'utilizzo di una fonte sindacale, che comunque si rivela essere una delle più ricche sul panorama nazionale e locale (nel caso lombardo).

Nel terzo capitolo si presenterà il caso del Regno Unito, paese che, in Europa, può assumere il ruolo di benchmark per ciò che concerne la deregolamentazione del sistema di relazioni industriali, il decentramento della contrattazione collettiva e la residualità del welfare state. Le relazioni industriali inglesi si giocano ormai quasi esclusivamente a livello aziendale, dove le parti sociali sono impegnate nella conquista di un riconoscimento formale della propria presenza. Il modello è stato scelto perché ben testimonia, a nostro avviso, come si svolga l'azione del sindacato nel passaggio da un contesto pluralista a uno neoliberalista, ovvero quali spazi vengano ad esso lasciati in un contesto di libero mercato. Il sindacato inglese, uno dei sindacati storicamente più forti e conflittuali del panorama europeo, tendenzialmente disinteressato alla questione del welfare, lotta oggi con tassi di *membership* sempre più bassi, anche in seguito a un ventennio di provvedimenti legislativi che ne hanno minato la legittimazione, privandolo di molte delle prerogative che ne avevano consentito la sopravvivenza in un modello fortemente volontarista. In ambito contrattuale, la partecipazione sindacale in azienda si esplica attraverso un modello collaborativo che viene definito *social partnership* e che prevede fundamentalmente l'instaurarsi di pratiche di governance congiunta, soprattutto in momenti di crisi e/o cambiamento organizzativo.

*Questo libro nasce dal mio lavoro di tesi di dottorato, per il quale ringrazio indistintamente per il supporto – professionale ed emotivo – docenti e ricercatori del Centro di Ricerca WWELL dell'Università Cattolica di Milano. Nessuno me ne vorrà se una menzione speciale va al Prof. Michele Colasanto, per la competenza (e la pazienza) con cui mi ha guidata durante tutto il percorso, e alla Prof.ssa Laura Zanfrini, per l'impegno profuso nel consentire questa pubblicazione.*





# 1. Modelli di relazioni industriali e welfare in Europa

## 1.1 Tendenze e problemi dei sistemi di relazioni industriali

L'espressione "relazioni industriali" ha origine nel mondo anglosassone: il termine *relation* le conferisce il senso di un confronto continuo fra soggetti, che implica una forma di scambio volontario e non semplicemente un rapporto di potere; mentre *industry* identifica tutti i settori delle attività economiche. Volendo definire cosa sia un sistema di relazioni industriali partiremo dalla definizione proposta da Cella e Treu (1998) che, nonostante gli anni passati, risulta ancora la più sistematica e completa e che lo identifica come:

l'attività di produzione, più o meno sistematica e più o meno stabile, di norme, più o meno formalizzate, relative all'impiego del lavoro dipendente e alle controversie che da tale impiego derivano, effettuata in prevalenza a partire da rapporti fra soggetti collettivi più o meno organizzati (sindacati dei lavoratori, associazioni imprenditoriali, ma anche imprese singole) (p.887).

L'oggetto di studio ricomprende dunque un ampio arco di discipline: dall'economia alla scienza politica, dalla sociologia al diritto, il che apre alcuni interrogativi relativi alla materia, ovvero se possa considerarsi autonoma o se si tratti, invece, di una pratica (Kingsley, 1974; Bianchi, 1989). Un primo tentativo di definizione si è attuato nella prima metà del secolo scorso: mentre in precedenza ci si riferiva al tema con una certa dose di genericità, intendendo tutti gli aspetti connessi alle relazioni sociali all'interno del mondo del lavoro, con l'affermarsi delle scuole del Wisconsin e di Oxford si è cominciato ad attenersi con maggiore precisione alle forme di interazione tra lavoratori e datori di lavoro, eventualmente mediate dalle loro rappresentanze, relativamente alle condizioni di impiego.

La letteratura individua almeno quattro fasi storiche nell'evoluzione dei moderni sistemi di relazioni industriali (Cella e Treu, 1998). La prima, che ha origine dopo l'industrializzazione e giunge fino alla Depressione della fine del XIX secolo, si caratterizza per lo squilibrio di potere tra classi dominate e dominanti; la seconda, che si afferma tra l'inizio del XX secolo e i decenni tra le due guerre mondiali, vede la nascita del moderno capitalismo e la razionalizzazione dei processi produttivi, improntati attorno ai principi del taylorismo; la terza, che corrisponde al Secondo dopoguerra, è segnata da un periodo di sviluppo economico che porta un'ondata di benessere, il che si traduce in un'acquisita forza del movimento operaio e in un consolidamento del welfare state; mentre l'ultima copre il periodo che va dalla recessione degli anni Settanta al momento attuale. Questo almeno per la manualistica ufficiale: vi sono infatti alcune variabili che lasciano presagire che si stia al momento vivendo una "quinta" fase (Gorz, 1992; Accornero, 1997 e 2006; Blynton e Turnbull, 2004; Cella, 2004; Negrelli, 2005; Della Rocca e Fortunato, 2006; Regini, 2007; Cella e Treu, 2009).

Negli stadi iniziali dell'economia capitalistica, il problema del lavoro dipendente consisteva nella possibilità o meno di delineare nuovi assetti produttivi e sociali che potessero differenziarsi da quelli propri del capitalismo, ritenuto un sistema portatore di profonde disuguaglianze (Polanyi, 1944; Dobb, 1946; Weil, 1952; Bendix, 1956; Dahrendorf, 1963; Hobsbawn, 1964; Braverman, 1974; Hyman 1987; Musso, 2015). Nell'universale riconoscimento del conflitto in corso, la questione poggiava sulla possibilità o meno della creazione di istituzioni che operassero per il bene comune, sposando dunque l'idea di una possibile "funzione integrativa" del conflitto, oppure se la conciliazione degli interessi tra le classi fosse da ritenersi irrealizzabile. Il movimento del sindacalismo cristiano, ad esempio, persegue il principio ideale della cooperazione, a differenza dei movimenti socialisti e marxisti, secondo i quali i contrasti non sono superabili.

Sposando una prospettiva storico-comparativa, si possono cogliere alcuni dei caratteri essenziali dei moderni sistemi di relazioni industriali, così da costruire alcuni modelli idealtipici. Quelli su cui ci concentreremo, in virtù della loro complessità e diffusione nelle società europee, sono il modello pluralista e quello collaborativo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La manualistica riconosce altri due modelli precedenti: il contestativo e lo statalista. Quello contestativo (che si può collocare a cavallo tra la seconda metà del XIX secolo e la Prima guerra mondiale) è un modello che si caratterizza per la relativa "semplicità" con cui viene gestito il tema del lavoro: la logica dominante è quella del *laissez faire*, da cui discende un certo potere del capitale, un'azione statale che prende sostanzialmente la forma di

Nel modello pluralista<sup>2</sup> confluiscono almeno due grandi filoni appartenenti alla tradizione anglosassone, seppure con caratteristiche piuttosto differenti. Schematizzando, con qualche forzatura, se ne può identificare una variante “conflittuale”, tipica degli ambienti britannici, che trova i suoi padri ispiratori nei teorici della tradizione laburista e fabiana (i coniugi Webb, Cole) e che viene sviluppata dagli appartenenti alla scuola di Oxford (Flanders, Fox, Clegg) e una più “sistemica”, che si ispira al contributo dei teorici statunitensi della scuola del Wisconsin (Commons, Perlman) e al funzionalismo dominante nelle scienze sociali americane (Dunlop, Kerr, Ross, Hartman).

Per quanto riguarda la prima variante, il punto di partenza comune (in parziale distacco dal pensiero dei Webb) è il rifiuto di una visione del sindacato quale semplice organizzazione economica. Esso, attraverso la contrattazione, eserciterebbe infatti una doppia azione: quella di un gruppo di pressione e, assieme alla parte datoriale, di un legislatore privato.

Soprattutto Fox e Flanders (1969) riconoscono l'importanza della contrattazione nella creazione di un ordine normativo nella società (anche per evitare l'intervento dello Stato e la riduzione dell'autonomia della struttura negoziale). Questi autori hanno proposto uno schema di analisi fondato sul modello “input-output”. Nell'input rientrano i conflitti, le rivendicazioni, le

---

interventi legislativi di limitazione del conflitto, una primitiva organizzazione di piccole quote di lavoratori specializzati. Si afferma la pratica della regolamentazione unilaterale, centrata principalmente sulla fissazione delle tariffe salariali grazie all'operato di “sindacati di mestiere” che si contrappongono sia al mondo padronale, sia alla massa dei lavoratori generici e privi di qualificazione (che rappresenta una minaccia al potere delle cosiddette aristocrazie operaie iscritte e tutelate da questa primitiva forma di sindacato). Il modello statalista (che si diffonde nel periodo tra le due guerre mondiali) vede istituti di relazioni industriali fortemente dipendenti dallo Stato, fino alla totale subordinazione e al completo assorbimento del sindacato nelle strutture pubbliche (talvolta attraverso i partiti). L'unità del sistema implica una limitazione, fino alla soppressione, del conflitto industriale e richiede che la composizione delle controversie avvenga in forme alternative: dall'arbitrato obbligatorio all'intervento amministrativo e/o legislativo. La dipendenza dallo Stato non esclude comunque che i sindacati svolgano funzioni importanti nella regolazione del mercato del lavoro e dell'economia, così come nell'amministrazione di servizi connessi agli interessi dei lavoratori: previdenza, servizi sociali, collocamento. La delega di tali poteri distingue i modelli statalistici dai regimi totalitari in senso proprio (Crouch, 1993; Maiello, 2002; Cella, 2004).

<sup>2</sup> Nella pratica tale modello si realizza a partire dal Secondo dopoguerra nei paesi in cui si cominciano a sperimentare soluzioni di convivenza negoziale fra datori di lavoro e sindacati e ad attivare procedure di regolamentazione collettiva dei rapporti di lavoro. La diffusione dei metodi organizzativi fordisti nelle grandi fabbriche conduce infatti alla nascita dei “sindacati industriali”, che organizzano tutti i lavoratori di uno stesso settore al di là delle differenze di qualifica o di mestiere e che diventano i protagonisti della contrattazione collettiva, vale a dire di uno strumento di regolazione dei rapporti di lavoro pensato per la difesa e la promozione delle condizioni dei lavoratori con scarse capacità sul mercato, soprattutto grazie alla diffusione di istituti minimi uguali per tutti (Cella e Treu, 1998; Cella, 2004).

diverse domande connesse al rapporto di lavoro dipendente, ossia tutto ciò che è possibile definire come un fattore di turbamento dell'ordine industriale; nell'output vengono comprese norme e regole più o meno formalizzate che finiscono per governare tale rapporto. Fra i due estremi operano gli strumenti e le procedure predisposti dai sistemi di relazioni industriali per la composizione delle controversie, tra i quali un posto fondamentale è assunto proprio dalla contrattazione collettiva.

In pratica, viene attribuito al conflitto tra gruppi il ruolo di "attività creatrice" di norme volte a definire le condizioni di impiego e i rapporti di potere tra le parti, implicando per la contrattazione collettiva una funzione di regolamentazione all'interno della quale tutti i titolari degli interessi in conflitto concorrono alla formazione della norma finale (Bain e Clegg, 1974; Clegg, 1975; Clegg, Flanders e Fox, 1980).

Questo orientamento, adatto per cogliere la natura dei processi negoziali intercorrenti fra gli attori coinvolti, sembra tuttavia sottovalutare i motivi più profondi del conflitto. Sarà Fox (1974) a consumare il distacco, riprendendo alcune delle critiche della sinistra marxista in riferimento alla vera natura di classe delle società avanzate. La contrattazione avverrebbe in stato di necessità, fondata su un compromesso di natura classista, e perciò non dovrebbe essere moralmente vincolante: il problema dell'approccio pluralista sarebbe quello di ignorare il fatto che il sistema di valori prevalente è sempre quello imposto dalla classe dominante. Clegg (1976) difese comunque il modello, pur nella consapevolezza dei suoi limiti, specificando come il pluralismo vada considerato una guida per l'azione e non una teoria etica, per cui non è necessario che ne stia alla base un'eguaglianza dei poteri. Non si manifesterebbe cioè un'incompatibilità a priori con il perseguimento di politiche economiche e sociali più eque e riformiste.

Per quanto concerne gli economisti del lavoro che fanno capo alla scuola americana del Wisconsin (Perlman, Commons, Witte) le scelte economiche dipendono da fattori istituzionali. Mentre l'economia classica vede nella contrattazione collettiva una stortura, in quanto impedimento al libero dispiegarsi delle leggi della domanda e dell'offerta nella fissazione del prezzo del lavoro, esponenti del gruppo come Commons (1951) considerano quello negoziale il momento in cui si costruiscono i complessi normativi, quali le istituzioni. La corrente viene definita, per l'appunto, "istituzionalista" e conferisce una certa rilevanza ai sindacati, alla contrattazione e al sistema legislativo nella correzione delle imperfezioni del mercato (Perlman, 1949 e 1956; Commons, 1967).

Dunlop (1958) ha elaborato una teoria che si basa sul concetto di *industrial relations system*, inteso come un sottosistema di quello economico. Al

suo interno gli attori principali (lavoratori e loro rappresentanze, datori di lavoro e loro rappresentanze e istituzioni pubbliche) interagiscono e, nei luoghi di lavoro, stabiliscono una rete di norme che regola i loro rapporti. Queste possono assumere svariate forme, ma restano sempre il comune denominatore del funzionamento dei sistemi di relazioni industriali, che restano soggetti all'influenza dell'ambiente (caratteristiche tecnologiche dello sviluppo industriale, struttura del mercato, distribuzione del potere), considerata una variabile esogena. Le norme assumono la forma di variabili dipendenti, determinate dall'interazione tra diversi fattori, e il compito della disciplina diventa quello di spiegare il motivo della loro variabilità all'interno dei diversi sistemi. Anche questa teoria, per quanto apprezzata per la sua analiticità, ha suscitato alcune perplessità, dovute alla considerazione del sindacato in chiave prettamente economica e al fatto di ignorare le dinamiche comportamentali degli attori a causa della sua focalizzazione sugli aspetti strutturali. Secondo tale approccio la diffusione dell'industrializzazione sarebbe stata destinata a produrre sistemi di relazioni industriali sempre più simili tra loro grazie a una ricomposizione graduale delle differenze: il rapporto tra lavoratori e datori di lavoro si sarebbe configurato e risolto nella contrattazione collettiva e il conflitto superato da un'autorità unificata e riconosciuta da tutti gli attori del processo<sup>3</sup>.

Kerr (Kerr et al., 1962) ritiene che nel tempo siano stati progressivamente superati i motivi che avevano prodotto l'ostilità operaia verso il capitalismo industriale, soprattutto grazie all'affermazione di nuove condizioni economiche e istituzionali che facilitano la convivenza tra le classi e all'affiancamento allo sciopero di altre metodologie di lotta più "burocratiche". In particolare, la tesi del "declino del conflitto", dovuto al miglioramento delle condizioni economiche e sociali dei lavoratori, allo sviluppo dello Stato sociale e a politiche manageriali più attente al benessere nei luoghi di lavoro, è sostenuta anche da Ross e Hartman (1960). Tali autori colgono in questo modo con precisione le condizioni che possono favorire il riconoscimento reciproco fra parti datoriali e sindacati.

L'eterogeneità delle varianti del modello pluralista è testimoniata dall'ampio numero di variabili osservabili nelle diverse esperienze nazionali, in particolare per quanto riguarda le due dimensioni fondamentali della struttura contrattuale: l'autonomia e la centralizzazione. Sono incompatibili con il modello pluralista "puro" (che comunque nella realtà difficilmente

---

<sup>3</sup> Per gli "oxfordiani" invece le relazioni industriali restano un sottosistema del sistema politico, per cui la loro struttura dipende fortemente dai fattori politici e sociali che concorrono alla definizione delle norme. Ne deriva che la posizione dei lavoratori è necessariamente conflittuale.