

I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei

Si discute molto delle profonde trasformazioni che attraversano il mondo del lavoro, ma troppo spesso se ne traggono conclusioni affrettate e non sorrette da chiarezza analitica e da sufficiente evidenza empirica. Ciò vale per le molte analisi degli effetti della globalizzazione sui modi in cui il lavoro viene contrattato, organizzato e remunerato – in una parola, regolato. E vale in misura ancora maggiore per le frequenti speculazioni sul futuro dei sindacati, cioè sul ruolo che il lavoro come attore collettivo potrà continuare a svolgere nelle relazioni industriali, nel sistema economico e in quello politico (v. ad es. Rifkin 1995; Supiot 1999; Waddington e Hoffmann 2000; Boeri, Brugiavini e Calmfors 2001).

Questi due aspetti sono ovviamente collegati. Nella prima parte di questo articolo, dunque, esaminerò i mutamenti avvenuti nei modi di regolazione del lavoro, mettendo in luce gli errori analitici compiuti dai principali filoni di letteratura su questo tema. Nella seconda parte discuterò invece le implicazioni di questi mutamenti sulle strategie degli attori collettivi che rappresentano il lavoro organizzato.

Entrambe le parti procedono mediante ampie generalizzazioni, che si basano sulla grande mole di evidenza empirica che si è andata accumulando su questi temi, ma che la reinterpretano profondamente¹. Per non complicare eccessivamente queste generalizzazioni, limiterò la mia analisi alle economie europee più evolute, nelle quali le organizzazioni di rappresentanza collettiva del lavoro hanno svolto a lungo un ruolo economico, sociale e politico di grande rilievo.

E' forse utile fornire subito una sintesi di queste generalizzazioni. L'argomento principale è che, nelle economie avanzate dell'Europa occidentale, **l'azione collettiva** è sottoposta a difficoltà crescenti, ma che questa tendenza non va confusa, come spesso avviene, con un

¹ Mi riferisco principalmente alle recenti raccolte di *case studies* nazionali, quali ad es. Katz (2003), Fajertag e Pochet (2000), Ferner e Hyman (1998), Van Ruysseveldt and Visser (1996), Locke, Kochan and Piore (1995). Ma anche diverse analisi comparative, condotte sia a livello macro che micro, rappresentano utili fonti di informazione (v. ad es. EC 2000; Golden, Wallerstein e Lange 1999; Traxler 1996). La base di dati più sistematica e informativa sulle reali tendenze nelle relazioni industriali e nella regolazione del lavoro in Europa rimane comunque l'Annual Report dello European Industrial Relations Observatory (EIRO vari anni), e ancor più la versione on-line dello stesso osservatorio: <http://www.eiro.eurofound.ie/index.html>

abbandono della **negoziiazione** quale metodo chiave di regolazione del lavoro – abbandono di cui si hanno invece ben poche tracce nell'evidenza empirica. Questa distinzione ha implicazioni importanti per le possibili strategie dei sindacati europei. Quegli studiosi che sostengono che il tratto caratteristico dei nuovi rapporti di lavoro è il massiccio ritorno a una regolazione unilaterale da parte delle imprese – o che al contrario enfatizzano gli esperimenti di coinvolgimento diretto dei dipendenti quale alternativa alla contrattazione – non solo decretano una morte del metodo contrattuale che trova scarsi riscontri nell'evidenza empirica, ma indirettamente forniscono anche una giustificazione alle reazioni puramente difensive dei sindacati, basate sul tradizionale ricorso all'azione antagonista quale mezzo per rafforzare l'identità collettiva.

Ciò che invece viene messo in luce dalla maggior parte dei più recenti studi condotti in Europa **non** è un attacco imprenditoriale alla negoziazione come metodo per regolare il lavoro, ovvero un tentativo di ritorno a una regolazione unilaterale. E' piuttosto il forte sviluppo della contrattazione individuale o di piccolo gruppo da un lato, e di accordi triangolari dall'altro, cioè di **forme di negoziazione diverse** dalla tradizionale contrattazione collettiva, che riflettono sia i mutati interessi di settori chiave della forza lavoro, sia i cambiamenti nel ruolo dello stato.

Nella seconda parte di questo articolo discuterò le implicazioni di questa analisi sulle possibili strategie aperte ai sindacati europei. La principale implicazione è che i sindacati non possono sperare di arrestare questo processo – cioè la de-collettivizzazione della negoziazione, ovvero la perdita di rilevanza della sua tradizionale dimensione collettiva – limitandosi a resistere contro ciò che considerano un attacco al loro ruolo di intermediazione. Possono invece farlo solo se riescono a convincere sia i diversi gruppi della forza lavoro, sia le loro controparti imprenditoriali, che l'azione collettiva e la rappresentanza collettiva degli interessi sono (ancora) in grado di fornire risposte adeguate ai loro rispettivi problemi. L'unico modo per riuscirci è quello di valorizzare le funzioni positive che possono svolgere per lo sviluppo economico, organizzando la cooperazione della forza lavoro, contribuendo alla formazione delle competenze professionali, coordinando la dinamica salariale, e più in generale aiutando i mercati del lavoro a funzionare in modo più efficiente. Non si tratta di obiettivi raggiungibili seguendo la strategia tradizionale, che consiste nel mobilitare i propri rappresentati e nel far poi pesare la propria capacità di mobilitazione per strappare concessioni alle controparti. E' invece ipotizzabile l'inverso: che i sindacati possano utilizzare la legittimazione sociale che deriva loro dallo svolgere funzioni utili per lo sviluppo, cioè dal contribuire alla produzione di un

bene pubblico, per accrescere simultaneamente la loro capacità di rappresentare interessi e il grado di riconoscimento delle controparti.

1. Come cambiano i modi di regolazione del lavoro

Per analizzare i mutamenti intervenuti nei modi di regolazione del lavoro, proporrò in primo luogo una tipologia piuttosto semplice (v. tab. 1).

[Tabella 1 qui]

Sull'asse verticale, disponiamo i tre diversi tipi di soggetti che possono regolare il rapporto di lavoro. Innanzitutto gli attori individuali, quali i datori di lavoro nei rapporti diretti con i propri dipendenti. In secondo luogo gli attori collettivi: tipicamente, associazioni sindacali che cercano di far prevalere forme collettive di regolazione. Infine, gli attori istituzionali: cioè le diverse istituzioni pubbliche che regolano il rapporto di lavoro direttamente (attraverso leggi e norme amministrative) o insieme alle associazioni di rappresentanza degli interessi. Ciascuno di questi tipi di attori può usare differenti "stili" di regolazione, che vanno dall'esercizio unilaterale del proprio potere alla ricerca di compromessi che tengano conto dei diversi interessi e dei rapporti di forza, fino a uno stile cooperativo, nel quale l'attenzione agli obiettivi condivisi prevale sulla massimizzazione degli interessi di parte.

Si può facilmente osservare che i nove modelli di regolazione che ne risultano sono solo tipi ideali, che hanno avuto gradi assai differenti di diffusione nei diversi paesi e nei diversi periodi storici, e che hanno conosciuto numerose varianti. Tuttavia, questa tipologia è assai utile per descrivere le tendenze in atto, e soprattutto per distinguere i mutamenti reali dalle interpretazioni per lo più erronee che ne vengono date.

1.1. La regolazione del lavoro nell'era fordista

Mentre i modelli di regolazione del lavoro collocati nella colonna sinistra avevano caratterizzato il periodo pre-fordista, la diffusione del fordismo (Piore and Sabel 1984; Boyer 1986; Coriat 1990) portò al loro graduale abbandono e al generale predominio del metodo della contrattazione collettiva. (v. tab. 2)

[Tabella 2 qui]

Certo, forme di "regolazione manageriale", cioè di esercizio unilaterale e discrezionale della propria autorità da parte delle imprese, non scomparvero ovunque (anzi, continuarono

a caratterizzare ampi settori dell'economia); ma esse vennero sempre più viste come un metodo arretrato, un residuo del passato. E ancora più residuale divenne la "regolazione corporativa", una volta appannaggio di sindacati quali quelli dei tipografi o dei portuali, che detenevano il monopolio dell'offerta di lavoro locale e stabilivano unilateralmente le condizioni di impiego. Con il declino di questi mestieri, così come della clausola di *closed shop* nell'industria americana, la regolazione corporativa è rimasta una corposa realtà solo negli ordini professionali, ma non nel mondo del lavoro dipendente. Infine, la legislazione si rivelò uno strumento troppo generico per regolare la varietà dei rapporti di lavoro, persino nell'era fordista caratterizzata dalla standardizzazione, e il suo uso venne limitato alla regolamentazione di aspetti generali quali i diritti fondamentali dei lavoratori, la durata della settimana lavorativa, o, in taluni casi come in Francia, i minimi salariali.

La contrattazione collettiva divenne il metodo dominante di regolazione del lavoro (Flanders 1970; Clegg 1976) perché si rivelò quello più efficiente nell'era fordista-taylorista, caratterizzata da una forza lavoro altamente omogenea, i cui interessi si prestavano a essere rappresentati e mediati collettivamente. Rispetto alla regolazione manageriale, la contrattazione collettiva aveva inoltre il grande vantaggio di ridurre i problemi di legittimazione e di consenso, sempre presenti nei sistemi di decisione unilaterali. E non minore appariva la sua superiorità rispetto alla regolazione legislativa, visto che, a differenza della legge, la contrattazione può tenere conto delle differenze fra settori, zone geografiche, figure professionali, e anche singole imprese.

Sull'altro versante, diverse forme di cooperazione rimasero in vita o vennero create senza però ostacolare il ruolo dominante della contrattazione collettiva, e contribuendo anzi a rafforzarlo. Nei distretti industriali della "Terza Italia", ad esempio, il coinvolgimento informale dei dipendenti nella gestione quotidiana delle piccole imprese non era affatto in contraddizione con la loro adesione all'azione collettiva, che si traduceva in accordi sindacali non meno che in periodiche manifestazioni di conflitto (Trigilia 1986). Nelle grandi imprese tedesche, lo spazio per i rapporti cooperativi in azienda era formalmente regolato dalle leggi sulla codeterminazione, che tuttavia non interferivano con il ruolo centrale della contrattazione di categoria (Thelen 1991). E nei paesi scandinavi, così come in Austria, la contrattazione interconfederale fra i vertici dei sindacati e delle associazioni imprenditoriali costituiva indubbiamente il motore del sistema regolativo, benché avesse luogo in un contesto caratterizzato da una concertazione diffusa, nella quale lo stato svolgeva funzioni indirette ma importanti (Iversen 1996).

Sappiamo che la regolazione fordista del lavoro ha perso da tempo quel ruolo dominante e incontrastato che ho descritto (Kern e Schumann 1984; Piore e Sabel 1984; Kochan, Katz e McKersie 1986). Ma non vi è ancora accordo fra gli studiosi su quali siano le direzioni di mutamento prevalenti. Di più, le interpretazioni di questo mutamento che, senza basarsi su una solida evidenza empirica, spesso fanno da sfondo alle prescrizioni per l'azione sindacale, sono per lo più semplicistiche e incapaci di cogliere le reali sfide a cui questa azione deve oggi fare fronte.

1.2. Pessimisti e ottimisti, ovvero le “varietà di capitalismo”

Per discutere questo punto, prenderò in esame due di queste interpretazioni, fra loro opposte (v. tab. 3). Una ragione per soffermarmi su interpretazioni che reputo errate è che vengono spesso associate con il più importante filone della letteratura recente di *political economy*, quello sui diversi modelli di capitalismo (v. ad es. Hall e Soskice 2001); in tal modo hanno assunto una popolarità e una legittimazione che vanno al di là dei loro meriti. Una seconda ragione è che queste interpretazioni costituiscono argomenti determinanti per coloro che prevedono un declino inevitabile per i sindacati europei – una conclusione che non mi sento di condividere, come argomenterò nella seconda parte di questo articolo.

[Tabella 3 qui]

I due gruppi di frecce che si dipartono dalla contrattazione collettiva corrispondono a quelle che possiamo chiamare rispettivamente l'interpretazione “pessimistica” e quella “ottimistica” (dal punto di vista del lavoro organizzato) delle conseguenze del declino della regolazione fordista.

I “pessimisti” ritengono che siamo in presenza di un tentativo, iniziato da alcune imprese europee già negli anni '80 e poi largamente generalizzatosi, di restaurare la discrezionalità manageriale in azienda e nel mercato del lavoro; un tentativo cioè di ritornare a forme di regolazione unilaterale, anche se in qualche misura contrastato dalla legge e dalle politiche pubbliche. Questa tesi si basa in parte su una interpretazione del declino dei sindacati europei negli ultimi vent'anni² come conseguenza della volontà imprenditoriale di scavalcare il ruolo negoziale dei sindacati stessi – interpretazione tutt'altro che supportata dalle ricerche esistenti (v. nota 2). Anche la forte crescita di forme di lavoro atipico viene spesso vista in questa luce, cioè come la volontà esplicita di molte imprese di ridurre lo

² Declino peraltro nient'affatto omogeneo, come mostrano diversi dati (Ebbinghaus e Visser 1999; Boeri, Brugiavini and Calmfors 2001).

spazio della regolazione congiunta del lavoro, anziché come una ricerca di flessibilità da parte sia della domanda sia dell'offerta di lavoro che si indirizza verso nuove forme, non necessariamente in funzione anti-sindacale.

Secondo questa prima interpretazione, insomma, più che di una ri-regolazione post-fordista del lavoro si può parlare di una vera e propria “de-regolazione” (v. ad es. Standing 1997; Cohen e Early 2000), che implica un'offensiva contro i sindacati in quanto organizzazioni che limitano la discrezionalità manageriale. Dunque, la contrattazione collettiva può tornare a essere il metodo prevalente di regolazione del lavoro solo se i sindacati riescono a contrastare questa offensiva, estendendo la propria offerta di rappresentanza e di tutela a quei settori della forza lavoro che attualmente ne sono privi (gli *outsiders*). Per la verità, diversi studi mostrano che l'unico paese europeo in cui si è verificata un'estesa offensiva anti-sindacale in un quadro di de-regolazione è la Gran Bretagna. Ma ciò non impedisce ai sostenitori di questa interpretazione di considerarla valida anche per i paesi dell'Europa continentale.

Gli “ottimisti”, dall'altro lato, sostengono che le imprese post-fordiste, lungi dal cercare di restaurare un'autorità unilaterale nei luoghi di lavoro, non possono fare a meno della cooperazione attiva dei propri dipendenti. Raggiungere dei punti di compromesso fra interessi che rimangono distanti e fra loro contrapposti, come avviene nella tradizionale contrattazione collettiva, non sarebbe più sufficiente. Nei nuovi sistemi di produzione, infatti, è necessario disporre non già di una semplice “forza lavoro” da controllare e regolamentare, ma di “risorse umane” da motivare affinché contribuiscano il più possibile al miglioramento dell'efficienza aziendale (v. ad es. Kochan, Katz e McKersie 1986; Appelbaum e Batt 1994). Per questa seconda interpretazione, dunque, la regolazione del lavoro post-fordista si basa meno su accordi formali fra le “parti sociali” che sulla partecipazione diretta dei dipendenti e sulla loro identificazione con le sorti dell'azienda (European Foundation 1997). Dove i sindacati sono forti e consolidati, la cooperazione può assumere aspetti più collettivi e istituzionali, quali le varie forme di consultazione, comitati paritetici, o addirittura organismi di codeterminazione. Al livello macro, infine, un partenariato sociale diffuso rende superflua la negoziazione di formali accordi triangolari, in quanto si traduce in uno stile di *policy-making* in cui le parti sociali sono costantemente coinvolte, sotto la regia discreta delle istituzioni pubbliche.

Naturalmente, quelle fin qui delineate sono raffigurazioni stilizzate e un pò grossolane delle tesi che ho chiamato rispettivamente pessimistiche e ottimistiche. In modo più sofisticato e indiretto, esse sono però state incorporate, come ho già notato, nel più ampio

dibattito sulle “varietà di capitalismo” (Soskice 1989; Albert 1991; Berger e Dore 1996; Crouch e Streeck 1997; Soskice 1998). La tipologia cruciale in questo filone di letteratura non è per la verità costruita sulla dimensione delle forme di regolazione del lavoro, bensì su altre variabili istituzionali quali il sistema finanziario, i regimi di mercato del lavoro e di welfare, il sistema formativo ed educativo. Tuttavia, chi conosce questa letteratura non avrà difficoltà a ricondurre la mia descrizione stilizzata della tesi “pessimistica” a quella varietà di capitalismo che è stata definita *liberal market economies* (LME), e la tesi “ottimistica” al modello chiamato *coordinated market economies* (CME) o *non-liberal capitalism* (Hall e Soskice 2001, Streeck e Yamamura 2001). Questa associazione con i due principali modelli di capitalismo, benché non intenzionale (v. tuttavia Thelen 2001), ha fornito ai sostenitori rispettivamente della tesi “pessimistica” e di quella “ottimistica” una credibilità che prescinde dall’evidenza empirica, nella quale queste tesi trovano un supporto assai debole.

Per anticipare la questione che affronterò nella seconda parte dell’articolo: quali sono le implicazioni di queste tesi sul ruolo che il lavoro organizzato può ancora svolgere nelle economie europee? E’ sin troppo facile rispondere che, se una regolazione unilaterale del lavoro tornasse a prevalere senza provocare i tradizionali problemi di legittimazione e di efficienza, il cruciale ruolo di intermediazione che i sindacati hanno svolto nel periodo fordista sarebbe destinato a un rapido declino. Ma un rischio di declino si verificherebbe anche nel caso opposto, in cui le imprese cercassero di superare l’antagonismo insito nei rapporti contrattuali per coinvolgere i rappresentanti dei lavoratori in rapporti di cooperazione stabile. Infatti, l’identità collettiva dei lavoratori che il sindacato rappresenta ha bisogno di una “controparte” con cui confrontarsi e raggiungere accordi, che però non annullino la distinzione delle rispettive posizioni. Se l’identificazione con l’impresa prevalessse fino al punto da impedire ai sindacati il perseguimento di interessi di parte, quella identità collettiva sarebbe a rischio, e anche in Europa forse si diffonderebbero quelle tendenze a un “capitalismo condiviso” che Freeman (2000) ha rilevato negli Stati Uniti, e che non lasciano spazio alla rappresentanza di interessi contrapposti.

1.3. Le reali tendenze di mutamento nella regolazione del lavoro

Dunque, entrambe le interpretazioni che ho discusso implicano un declino pressoché **inevitabile** per i sindacati europei. Ma si tratta di una implicazione che, come ho già

notato, non appare analiticamente giustificata né supportata dall'evidenza empirica (v. tab. 4).

[Tabella 4 qui]

Ciò che anche gli studi più pessimistici mettono in luce, infatti, **non** è una tendenza all'**abbandono del metodo negoziale** nella regolazione del lavoro. Piuttosto, la tendenza generalmente rilevata (v. nota 1) è quella all'**abbandono della tradizionale dimensione collettiva della negoziazione** e alla diffusione di forme negoziali differenti. Cioè a una perdita del primato incontrastato di cui la rappresentanza aggregata degli interessi, e l'autonomia collettiva quale fonte di norme, godevano nel mondo del lavoro – primato che viene soppiantato dal ruolo crescente svolto sia dagli attori individuali sia da quelli istituzionali.

Per evitare possibili equivoci, è bene chiarire che non mi riferisco al generale processo di decentramento contrattuale. E' noto che la contrattazione collettiva in Europa veniva tradizionalmente condotta a livello di settore, quando non addirittura a livello interconfederale, come in taluni periodi storici o in alcuni paesi, quali quelli scandinavi. Ed è altrettanto noto, perché ampiamente documentato e discusso (Katz 1993, Iversen 1996; Traxler 1996), che a partire dagli anni '80 ebbe luogo ovunque un processo di decentramento contrattuale a livello di azienda. Tuttavia, anche la contrattazione aziendale che oggi predomina nettamente in Gran Bretagna o in Danimarca (per non parlare di paesi extra-europei quali gli Stati Uniti, il Giappone o l'Australia) implica una dimensione collettiva della rappresentanza di interessi, benché a un livello inferiore di *encompassingness*.

Per questo motivo, con “tendenza all'abbandono della tradizionale dimensione collettiva” non mi riferisco tanto al generalizzato processo di decentramento della contrattazione, e neppure al sempre più frequente inserimento negli accordi collettivi di clausole di deroga che possono minare l'efficacia di una regolazione collettiva. Mi riferisco invece ai fenomeni, osservati in diversi paesi, di crescita di varie forme di regolazione individuale (o di piccolo gruppo) a scapito della contrattazione collettiva. Ad esempio, in Danimarca e in Olanda si stanno sperimentando sistemi negoziali “a scelta multipla” o *à-la-carte*, che consentono ai dipendenti di scegliere fra applicazione degli accordi collettivi e stipulazione di contratti individuali. In tal modo, ciascun dipendente può “customizzare” il tipo di tutela di cui gode durante un certo periodo di tempo (Biagi 2002). Più in generale, come osserva Katz (2003), via via che si diffondono schemi retributivi individuali o di gruppo del tipo *pay-for-knowledge*, *gain sharing* o *skill premiums*, i tradizionali accordi collettivi, a

qualunque livello vengano stipulati, rischiano di trasformarsi in semplici accordi-quadro su minimi salariali che non hanno più corrispondenza con la realtà e quindi efficacia regolativa.

Queste tendenze alla “de-collettivizzazione della contrattazione” non sono che in piccola parte l’esito di un’offensiva imprenditoriale per ristabilire la propria autorità unilaterale nei luoghi di lavoro. Per comprenderle, è più utile analizzare invece quanto si stia allargando il divario fra lavoratori con basso potere di mercato e “alti potenziali” o dipendenti con un elevato potere contrattuale – quelli che nella letteratura americana vengono definiti i *resource-rich* (vs. i *resource-poor*) *employees* – e quanto siano aumentate le opportunità per questi ultimi di agire autonomamente, facendo a meno di una rappresentanza collettiva degli interessi.

La contrattazione individuale o di piccolo gruppo è sempre stata un’opzione potenzialmente attraente per le imprese e per i lavoratori più qualificati. Ma la forte asimmetria di potere esistente nel mercato del lavoro e sui luoghi di lavoro ha reso a lungo più conveniente, per la grande maggioranza dei lavoratori, il ricorso alla contrattazione collettiva come metodo per soddisfare le proprie rivendicazioni. Come sappiamo, infatti, il vantaggio dell’azione collettiva rispetto a quella individuale è che la numerosità delle persone che vi partecipano e la capacità di organizzare questa partecipazione costituiscono risorse chiave per contrastare il soverchiante potere di mercato degli imprenditori. Ma anche molte imprese hanno, nel corso del tempo, imparato ad apprezzare i vantaggi della contrattazione collettiva, come metodo che consente di trattare i problemi e di trovare le soluzioni in modo aggregato, di produrre norme condivise, e di trasferire in parte sui sindacati la responsabilità della loro applicazione.

Se oggi si osserva una tendenza generalizzata a discostarsi da questa dimensione collettiva e una crescita di forme di contrattazione individuale o di piccolo gruppo, ciò significa che sono cambiate le convenienze sia delle imprese sia di gruppi significativi di dipendenti, o quanto meno la percezione degli uni e degli altri sui vantaggi e sui costi del metodo tradizionale. L’individualizzazione delle soluzioni negoziali ai problemi che nascono dal rapporto di lavoro non è dunque semplicemente imposta dalle imprese a dipendenti riluttanti, la cui propensione all’azione collettiva sarebbe frustrata da un management più forte e più autoritario. E’ invece l’esito di mutamenti strutturali e culturali che riguardano sia le imprese sia i loro dipendenti. Di fronte a un’azione collettiva che conserva una concezione fortemente aggregata dei modi di regolare il lavoro, e che continua a concentrarsi sui tradizionali temi distributivi con un’efficacia decrescente, i gruppi sempre

più ampi di dipendenti che hanno un elevato potere di mercato sono tentati di defezionare. E non meno tentate di cambiare il loro approccio negoziale sono quelle imprese i cui mercati del lavoro interni si sono andati trasformando in reti fluide di posizioni individuali, difficilmente governabili mediante regole generali.

Diamo ora un rapido sguardo alla tendenza opposta. Negli ultimi 10-15 anni, in molti paesi europei il ruolo cruciale della contrattazione collettiva bilaterale è stato messo in ombra dalla diffusione di “patti sociali” triangolari – nei quali i governi o altri attori istituzionali assumevano una funzione trainante – più ancora che dallo sviluppo della contrattazione individuale. Questo spostamento dal predominio dell’autonomia collettiva nel regolare il lavoro a un accresciuto peso delle istituzioni non è avvenuto ovunque. Ma si è trattato di un fenomeno sufficientemente diffuso da attirare l’attenzione sia degli studiosi che dei *policy-makers* (Schmitter e Grote 1997; Fajertag e Pochet 2000; EC 2000). In alcuni paesi (quali ad es. l’Irlanda) la stipulazione di una serie di patti sociali triangolari non ha impedito il contemporaneo affermarsi della contrattazione individuale, ma sono stati i primi a svolgere un ruolo, anche simbolico, dominante.

I patti sociali non sono una semplice estensione della contrattazione bilaterale al terzo attore (lo stato). Anche dal punto di vista, che qui viene privilegiato, del ruolo dei sindacati, questi due tipi di negoziazione implicano requisiti differenti. Una contrattazione collettiva efficiente presuppone l’esistenza di associazioni degli interessi largamente rappresentative e bene organizzate, capaci di mobilitare i loro rappresentati e, proprio in virtù di questa capacità, in grado di ottenere riconoscimento da controparti spesso riluttanti a concederlo. Né la contrattazione individuale né i patti sociali si basano invece su tali presupposti. In realtà, il tripartitismo si sviluppa più frequentemente proprio laddove le parti sociali sono piuttosto deboli o male organizzate. Oppure dove l’istituzionalizzazione dei loro rapporti non si è affermata in misura sufficiente a consentire negoziati bilaterali efficaci senza una qualche regia da parte dello stato (Regini 1996).

E’ stato questo il caso dell’Olanda e dell’Irlanda nei tardi anni ’80, ma anche il caso dell’Italia e della Spagna negli anni ’90. In tutti questi paesi, gli attori istituzionali hanno svolto un ruolo decisivo di persuasione, minaccia o supporto al raggiungimento di accordi fra le parti sociali. In un certo senso, quegli accordi triangolari (ma anche quelli bilaterali) sono stati possibili perché i governi hanno saputo imporre la percezione di un’emergenza nazionale, che giustificava la disponibilità delle parti sociali a rinunciare al proprio monopolio regolativo per dividerlo con le istituzioni. E proprio per questa ragione i

patti sociali si sono rivelati strumenti efficaci ma instabili – visto che un'emergenza nazionale non può durare all'infinito – per la regolazione del lavoro.

2. Le implicazioni per i sindacati europei

Le tendenze che ho discusso fin qui hanno implicazioni importanti per le strategie del lavoro organizzato, almeno in Europa. Come ho già anticipato, in questa seconda parte argomenterò che il declino dei sindacati europei **non** è inevitabile, utilizzando la tipologia e le analisi proposte in precedenza a sostegno di questa argomentazione.

Se la diffusione di forme di contrattazione individuale non è semplicemente l'esito di un mutamento nei rapporti di forza a favore degli imprenditori, ma riflette anche gli interessi dei gruppi di forza lavoro con maggior potere di mercato, ne consegue che i sindacati possono sperare di arrestare questa tendenza solo se riescono a convincere **sia** questi gruppi di lavoratori **sia** le imprese che la rappresentanza collettiva degli interessi e l'azione collettiva costituiscono una soluzione più efficace per i loro rispettivi problemi. Non si tratta naturalmente di un compito facile. Per trarre tutte le conseguenze delle analisi precedenti, ritengo che sia necessario rovesciare la prospettiva tradizionale del rapporto fra le funzioni svolte da un sindacato e il suo grado di influenza.

Secondo la visione dominante³, i sindacati dei paesi avanzati si sono generalmente indeboliti negli ultimi due decenni perché la propensione dei lavoratori ad aderire è quasi ovunque diminuita, e/o perché la riorganizzazione dei processi produttivi e la frammentazione del mondo del lavoro hanno ristretto la tradizionale area di rappresentanza (Ebbinghaus e Visser 1999; Boeri, Brugiavini e Calmfors 2001). E' a questo declino della capacità di rappresentanza economica e sociale dei sindacati che si fa generalmente riferimento per valutarne la residua capacità di influenza sulle controparti imprenditoriali e istituzionali. Dall'indebolimento della rappresentanza, si argomenta infatti, discende il minor potere contrattuale che i sindacati sono oggi in grado di esercitare nei confronti delle controparti. Queste ultime si dimostrano sempre più impazienti e determinate a ridurre drasticamente il ruolo dei sindacati nella vita economica e politica. Se non si sono ancora decise ad affrontarli frontalmente è solo perché la loro residua capacità di resistenza, o alcuni vincoli istituzionali, renderebbero questa scelta costosa in termini di conflitto o di perdita di legittimazione.

³ L'analisi che segue è stata in parte anticipata in M. Regini, "I dilemmi del sindacato del 2000: più rappresentanza per avere influenza o viceversa?", *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2001, n. 4

Da questa analisi (che naturalmente ho schematizzato in modo riduttivo) discendono anche le ricette, più o meno implicite. I sindacati europei devono riuscire a recuperare capacità di rappresentanza tutelando in modo più puntuale gli interessi della loro base tradizionale, ma soprattutto estendendo l'area dell'inclusione nel sistema di tutele agli *outsiders* (Lindbeck e Snower 1988). Solo così, aumentando l'efficacia e l'estensione della rappresentanza, riusciranno a resistere alle spinte verso un'ulteriore deregolazione del mercato del lavoro e dei sistemi di relazioni industriali.

Queste ricette trascurano il fatto che in molti paesi alcuni tentativi di organizzare gli *outsiders* sono stati fatti ma hanno prodotto scarsi risultati, perché le caratteristiche di questi settori della forza lavoro non li rendono facilmente sindacalizzabili. Ma soprattutto trascurano il fatto che i pericoli per i sindacati delle economie avanzate non sono soltanto quello di non riuscire a rappresentare le fasce più deboli e precarie della forza lavoro.

Almeno altrettanto grave è il rischio di perdere la rappresentanza dei segmenti più qualificati, o comunque con maggiore potere contrattuale. Sono questi ultimi i destinatari delle più avanzate politiche di gestione delle risorse umane da parte delle imprese; e sono loro i più tentati di abbandonare l'azione collettiva per far valere le proprie capacità di autotutela individuale – il che priverebbe i sindacati della capacità di agire “per conto” di questi settori cruciali della forza lavoro, che spesso costituiscono anche uno dei nuclei più importanti dei loro iscritti e militanti.

Dunque, se intendono contrastare le tendenze analizzate nella prima parte dell'articolo, i sindacati sono costretti a convincere in primo luogo questi settori cruciali della forza lavoro della superiorità dell'azione collettiva. E devono riuscire a convincere le imprese che la contrattazione collettiva è ancora il metodo più conveniente per regolare il lavoro anche di questi settori cruciali. E' difficile però che i sindacati riescano a superare questa doppia sfida mediante la vecchia strategia di puntare in primo luogo alla mobilitazione degli iscritti e all'estensione della propria sfera di rappresentanza, al fine di acquisire maggiore riconoscimento e influenza sulle controparti.

Una possibile soluzione a questo dilemma è quella di rovesciarne la sequenza logica. Negli ultimi vent'anni, i sindacati universalmente ritenuti più forti (al di là dei semplici indicatori statistici di “densità sindacale”) sono stati quelli capaci di svolgere funzioni positive per lo sviluppo economico del paese in cui operano. Dove hanno mostrato questa capacità, sono stati in grado di ottenere anche, direttamente o indirettamente, vantaggi per i propri rappresentati e legittimazione sociale, e questo ha consentito loro di “tenere” sul piano della rappresentanza sostanziale, anche laddove questa tenuta non si è tradotta in tassi di

adesione elevati. Ad esempio, i sindacati tedeschi hanno tassi di adesione più bassi di quelli inglesi, ma non c'è dubbio che siano più forti di questi ultimi da ogni altro punto di vista. E i sindacati spagnoli o olandesi hanno acquistato negli ultimi anni influenza e anche capacità di rappresentanza, pur conservando livelli di sindacalizzazione piuttosto bassi, perché hanno dato un contributo positivo al modello di sviluppo del loro paese, mentre i sindacati francesi sono rimasti deboli perché non sono stati in grado di farlo.

Che cosa significa dare un contributo positivo allo sviluppo economico di un paese?

Significa svolgere funzioni utili per il sistema delle imprese e per il governo dell'economia, ma capaci al tempo stesso di conseguire quelli che una volta si sarebbero chiamati "risultati di progresso", cioè beni semi-pubblici che tendenzialmente avvantaggiano tutta la comunità e che quindi danno loro legittimazione sociale.

Non è facile per i sindacati conciliare una ragionevole tutela degli interessi dei loro rappresentati con lo svolgimento di funzioni utili allo sviluppo economico del paese o della comunità locale. Dopotutto, il compito per cui storicamente sono nati è il primo. Ma l'osservazione comparata ci mostra che, dove riescono a svolgere con una qualche efficacia anche il secondo, i sindacati acquistano maggiore capacità di influenza, e dunque la ragionevole probabilità di ottenere per questa via vantaggi anche per i propri rappresentati.

Non è facile neppure per gli imprenditori apprezzare il contributo positivo che allo sviluppo possono dare organizzazioni come quelle sindacali, che per le imprese sono anche e soprattutto agenti di redistribuzione del reddito prodotto dalle imprese stesse e fonti di vincoli alla propria libertà d'azione nell'organizzare la produzione nel modo più efficiente. Tutti i sindacati hanno questa duplice natura. Nel linguaggio degli economisti, "unions are, on the one hand, rent-seeking bodies; but on the other hand they may also contribute to increasing aggregate welfare by remedying market failures" (Boeri, Brugiavini e Calmfors 2001, p. vi). Ma le imprese si accorgono più facilmente della prima funzione che della seconda, e per lo più riconoscono i sindacati e accettano di trattare con loro solo quando vi sono costrette. Per questo, paradossalmente, i sindacati sono di solito costretti a imporre alle controparti la loro presenza, anche quando questa produce effetti benefici per il sistema economico (Streeck 1994).

Fornire un contributo positivo allo sviluppo, dunque, non è affatto semplice per i sindacati, stretti fra l'esigenza di dare risposte alle domande più immediate della propria base, da un lato, e quella di convincere le controparti a considerarli una risorsa anziché un vincolo, dall'altro. Dove questa strategia ha successo, tuttavia, i sindacati riescono a esercitare la

loro influenza sulle scelte delle imprese e delle istituzioni pubbliche. La loro forza consiste allora nell'essere in grado di far valere la voce dei loro rappresentati su queste scelte e al tempo stesso di garantirne la collaborazione. E' questa capacità di influenza che consente di mantenere la propria capacità di rappresentanza, non viceversa.

Ma quali sono le funzioni cruciali per il sistema delle imprese e per il governo dell'economia che i sindacati possono oggi svolgere e dalle quali dipende nel lungo periodo la propria forza? Anche nel periodo fordista l'azione sindacale ha prodotto alcuni effetti benefici, benché non intenzionali, per il sistema economico. Molti economisti sono disposti a riconoscere che, come altre forme di regolazione istituzionale dei mercati del lavoro, i sindacati possono compensare i fallimenti del mercato, specialmente se si tiene conto che quelli in cui si scambia la forza lavoro sono mercati particolarmente imperfetti, con rilevanti problemi di incertezza e di informazione asimmetrica. Possono inoltre accrescere l'efficienza del sistema produttivo, perché l'imposizione di standard minimi di tutela costringe le imprese a diventare più efficienti o a uscire dal mercato (Sengenberger e Campbell 1994). Infine, favoriscono l'espansione dei consumi, perché la contrattazione collettiva o la legislazione sui minimi salariali svolgono un ruolo decisivo nel sostenere i livelli retributivi, particolarmente nella produzione di massa con bassi livelli di qualificazione (Boyer 1986).

E' però con il declino della produzione di massa che ai sindacati si offre la possibilità di andare oltre il tradizionale ruolo distributivo per esercitare funzioni "produttive" cruciali per il sistema delle imprese, quali l'organizzare la cooperazione della forza lavoro e il contribuire alla sua valorizzazione professionale (Streeck 1994). Più in generale, nei nuovi sistemi produttivi, sono proprio le istituzioni delle relazioni industriali sorte per porre vincoli alle imprese (quali sindacati, rappresentanze aziendali, contrattazione collettiva) quelle che possono dall'altro lato fornire loro risorse cruciali e vantaggi competitivi (Esping-Andersen e Regini 2000). Infatti, benché limitino fortemente alcune forme di flessibilità (soprattutto quella salariale verso il basso e quella numerica in uscita), in diversi paesi hanno grandemente favorito la crescita di flessibilità funzionale e temporale (e in taluni casi anche numerica in entrata). E lo hanno fatto in maniera assai più efficiente di ciò che avrebbe consentito la contrattazione individuale. Inoltre, queste istituzioni possono garantire alle imprese non il semplice coinvolgimento dei singoli dipendenti – variabile e instabile perché dipendente da molti fattori – ma la cooperazione dell'intera forza lavoro nei continui processi di innovazione, cioè un bene semi-pubblico essenziale per lo sviluppo economico di un paese.

La cooperazione della forza lavoro nel processo produttivo è diventata per le imprese un'esigenza cruciale in larga misura per le stesse ragioni per cui lo è la disponibilità di risorse umane qualificate (Marsden 1995). Essa consente infatti il funzionamento di sistemi organizzativi che hanno bisogno del contributo attivo dei lavoratori al loro continuo miglioramento, cioè di qualcosa di più della semplice "pace sociale". Benché in alcuni paesi e settori il management abbia cercato di ottenere questa cooperazione attraverso un rapporto diretto con i lavoratori, scavalcando il ruolo dei loro rappresentanti, molte imprese europee negli anni ottanta e novanta hanno considerato non conveniente un isolamento dei sindacati. Infatti la rappresentanza collettiva degli interessi può rivelarsi più efficiente non solo per negoziare soluzioni aggregate, ma anche per dare vita a forme aggregate di cooperazione e di gestione congiunta delle conseguenze dell'innovazione. Un'alleanza con i sindacati è inoltre particolarmente vantaggiosa per le imprese durante i periodi di profonda ristrutturazione, quando sono particolarmente vulnerabili e bisognose di legittimazione sociale, o addirittura di appoggio nei confronti delle pubbliche istituzioni a cui chiedono sostegno finanziario, e nei confronti dei lavoratori "eccedenti" su cui gravano i costi del riaggiustamento.

In particolare in paesi quali la Germania, l'Olanda, l'Italia, l'azione sindacale in azienda e nel mercato del lavoro non ha dunque rappresentato solo un elemento di rigidità, un semplice fattore di disturbo da neutralizzare; è stata invece tipicamente ambivalente, un vincolo per le imprese ma anche una risorsa per le loro esigenze di flessibilità. Lungi dall'assumersi semplicemente un ruolo redistributivo, molti sindacati europei hanno puntato a svolgere cruciali funzioni produttive, organizzando la cooperazione nei luoghi di lavoro, coordinando la dinamica salariale, contribuendo allo sviluppo delle risorse umane, concludendo patti sociali che mirano a una crescita più stabile e armonica. Tutto ciò ha accresciuto in modo decisivo la loro legittimazione sociale, la loro influenza nel sistema economico e politico, e ha consentito loro di mantenere capacità di rappresentanza nonostante le profonde trasformazioni del mondo del lavoro che certamente non favoriscono la sindacalizzazione.

Dunque, la capacità dei sindacati di svolgere funzioni utili per il sistema produttivo può essere cruciale al fine di dimostrare la superiorità dell'azione collettiva sia agli imprenditori sia ai propri rappresentati. Ma non troppo diversi sono gli effetti di una loro sistematica partecipazione alla formazione delle politiche economiche e sociali, che può contribuire a superare la potenziale divaricazione degli interessi fra i lavoratori con un elevato e quelli con un basso potere di mercato. Infatti se, in assenza di politiche

concertative, i sindacati operano solo nel mercato e loro controparti sono solo i datori di lavoro, i dipendenti con elevato potere contrattuale avvertiranno un minore bisogno di una rappresentanza sindacale di tipo generale e minore propensione all'azione collettiva. Dal canto loro, i sindacati saranno più facilmente tentati di “rappresentare meno per rappresentare meglio”, cioè di concentrarsi o sulla tutela delle fasce più deboli per le quali il bisogno di azione collettiva non viene meno, oppure sulla tutela micro-corporativa degli interessi di gruppo dei più forti. In entrambi i casi, il sindacalismo *encompassing* o di tipo confederale, e la sua azione di rappresentanza generale degli interessi del mondo del lavoro, che hanno storicamente caratterizzato l'esperienza dell'Europa continentale, sarebbero gravemente a rischio.

Se invece controparte cruciale sono (anche) le istituzioni pubbliche, allora rappresentanza generale e azione collettiva continuano a essere alternative razionali per i sindacati e per tutti i gruppi di lavoratori che essi rappresentano. E' solo mediante una rappresentanza collettiva degli interessi, infatti, che i lavoratori – sia quelli con elevato che quelli con basso potere di mercato – possono esercitare una qualche influenza nella formazione delle politiche pubbliche di maggiore interesse per loro. I modi di regolazione del mercato del lavoro, il regime di welfare, il funzionamento del sistema formativo, dipendono tutti in buona misura dal ruolo che il lavoro organizzato riesce a svolgere nell'arena pubblica. Naturalmente, anche la partecipazione dei sindacati alla formazione delle politiche pubbliche incontra problemi rilevanti, che sembrano essersi acuiti nel periodo più recente. A cavallo degli anni Novanta, in diversi paesi europei si registrò un boom di “patti sociali”, in larga misura in risposta alla percezione condivisa di vere e proprie emergenze nazionali, e in particolare all'esigenza di soddisfare i criteri di convergenza stabiliti per poter aderire all'Unione Monetaria Europea (Regini 2000). Questi patti si identificavano di fatto con una politica dei redditi – uno strumento chiave per consentire ai governi di ridurre drasticamente il tasso di inflazione e il deficit pubblico (cioè i due più importanti criteri di convergenza), ma relativamente semplice da gestire e di effetto sicuro, una volta garantita la collaborazione delle grandi organizzazioni degli interessi nel contenere le richieste dei propri rappresentati. Era uno strumento che appariva del tutto appropriato gestire in modo centralizzato, a livello nazionale e intersettoriale, con pochi attori e un unico “tavolo” di negoziazione.

Dalla seconda metà degli anni Novanta, tuttavia, la situazione economica dei principali paesi europei e le priorità dei loro governi cambiano profondamente. Anche per il successo delle politiche precedenti, si entra in un periodo di disinflazione e di basso deficit pubblico,

mentre peggiora notevolmente la performance dei mercati del lavoro europei e si rompe l'equilibrio con il funzionamento dei regimi di welfare. I temi della riforma del mercato del lavoro e dei sistemi di sicurezza sociale entrano dunque prepotentemente nell'agenda della concertazione, dove sostituiscono gradualmente le politiche dei redditi. Tuttavia, riforma del mercato del lavoro e del welfare sono obiettivi assai più complessi e difficili da raggiungere per via concertata che non le tradizionali politiche dei redditi, per diversi motivi (Hassel 2001). Per limitarci al tema trattato in questo articolo, ai sindacati europei appare presto chiaro che si pone la questione di quanto ridimensionamento del welfare e quanta deregolazione del mercato del lavoro possono essere concessi, in un contesto che rende impraticabile la vecchia logica dello scambio politico, che prevedeva concessioni su un fronte in cambio di compensazioni su un altro. In precedenza ho sostenuto che i sindacati possono usare i patti sociali quali strumenti per ottenere influenza economica e politica, e possono poi utilizzare l'influenza acquisita per consolidare la propria capacità di rappresentanza. Tuttavia, se nell'agenda della concertazione rimangono solo la deregolazione del mercato del lavoro e la riforma del welfare, appare chiaro che acquisire influenza non porta più risultati apprezzabili, e i sindacati sono tentati di passare dalla partecipazione a rapporti più antagonistici, come mostrano i recenti sviluppi in Italia e in Germania.

Un tentativo di uscire da questa *impasse* può essere quello di estendere il raggio d'azione dei patti sociali, cioè di allargare il gioco ampliando i tavoli e i giocatori al livello locale, mediante patti territoriali, varie forme di programmazione negoziata, ecc. (Trigilia 2000; Carrieri 2001). Benché sia difficile per i sindacati ottenere benefici nell'arena politica nazionale in cambio della loro partecipazione alla riforma del welfare e del mercato del lavoro, una diffusione della concertazione a livello territoriale può favorire lo sviluppo locale e contribuire a plasmare le istituzioni sociali necessarie perché si sviluppino forme di "solidarietà competitiva" (Streeck 2000). Più che uno scambio fra livello nazionale e livello locale, può svilupparsi un sistema di concertazione diffusa, che coinvolge diversi attori e diversi livelli.

Questa conclusione serve a introdurre l'ultima tabella (v. tab. 5), che mostra lo spazio possibile per l'azione collettiva in questo scenario, e il complesso di meccanismi che si alimentano reciprocamente, mediante i quali il lavoro organizzato può evitare il declino e riconquistare un ruolo cruciale.

[Tabella 5 qui]

In primo luogo, una partecipazione alla gestione della flessibilità funzionale, dello sviluppo professionale e della cooperazione nei luoghi di lavoro dimostra la capacità di un sindacato di svolgere cruciali funzioni “produttive”, e ciò può accrescere in modo decisivo la sua influenza e la legittimazione dell’azione collettiva. In secondo luogo, la conclusione di patti sociali può rafforzare il ruolo della contrattazione collettiva, ridisegnando il sistema contrattuale (come è avvenuto in Italia e in Spagna) e ridefinendo le competenze dei diversi attori e dei diversi livelli. Anche dove il sistema contrattuale non è stato oggetto di riforme (come in Olanda e in Irlanda), comunque, i patti sociali possono sostenere indirettamente la contrattazione collettiva, rafforzando il riconoscimento reciproco fra le parti sociali.

In terzo luogo, i limiti dei patti sociali centralizzati possono essere in parte superati da una diffusione della concertazione al livello territoriale. Numerosi “patti territoriali per l’occupazione e lo sviluppo” sono stati promossi negli ultimi anni dalla Commissione Europea. Benché il bilancio sui loro risultati sia quantomeno incerto (Regalia 2002), questa pratica ha certamente contribuito a diffondere i giochi cooperativi tipici della concertazione in aree più ampie dell’economia e della società. Inoltre, la concertazione diffusa può costituire un sostituto funzionale della contrattazione collettiva formale nelle aree di piccola impresa, o in quelle caratterizzate da un rapido sviluppo della *new economy*. In questi casi, l’azione collettiva assume una forma certamente diversa dal passato, ma la rappresentanza collettiva degli interessi appare tutt’altro che obsoleta.

Se vi sarà ancora un futuro per i sindacati europei – e spero che la mia analisi abbia mostrato quantomeno che **può** esservene uno – ritengo che risieda nel reciproco sostegno e rafforzamento fra questi quattro modi di regolazione del lavoro.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Albert, M. (1991) *Capitalisme contre capitalisme*, Paris: Seuil [trad. it., *Capitalismo contro capitalismo*, Bologna: Il Mulino, 1993]
- Appelbaum, E., Batt, R. (1994) *The new American workplace: transforming work systems in the United States*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Berger, S., Dore, R. (1996, eds.) *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, NY: Cornell University Press [trad. it., *Differenze nazionali e capitalismo globale*, Bologna: Il Mulino, 1998]
- Biagi, M. (2002, ed.) *Towards a European Model of Industrial Relations?*, Kluwer Law International
- Boeri, T., Brugiavini, A., Calmfors, L. (2001, eds.) *The Role of Unions in the Twenty-First Century*, Oxford: Oxford University Press
- Boyer, R. (1986, ed.) *La flexibilité du travail en Europe*, Paris: La Découverte [trad. it., *La flessibilità del lavoro in Europa*, Milano: Angeli, 1987]
- Carrieri, M. (2001) *Agire per accordi*, Roma: Ediesse
- Clegg, H. (1976) *Trade Unionism Under Collective Bargaining. A Theory Based on Comparisons of Six Countries*, Oxford: Blackwell
- Cohen, L., Early, S. (2000) "Globalization and De-unionization in Telecommunications: Three Case Studies in Resistance," in M. Gordon and L. Turner (eds.), *Transnational Cooperation Among Labor Unions*, Ithaca, NY: Cornell University Press
- Coriat, B. (1990) *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Paris
- Crouch, C., Streeck, W. (1997) "Il futuro della diversità dei capitalismi", in *Stato e Mercato*, n. 49
- Ebbinghaus, B., Visser, J. (1999) "When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950–1995", *European Sociological Review*, 15 (2)
- EC (2000), *First Report on Industrial Relations in Europe*, Bruxelles: European Commission
- EIRO (vari anni), *Annual Report*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
- Esping-Andersen, G., Regini, M. (2000, eds.) *Why Deregulate Labour Markets?*, Oxford: Oxford University Press
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997) *Towards new forms of work organization. Results of a survey of direct employee*

participation in Europe, Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities.

Fajertag G., Pochet, P. (2000, eds.) *Social Pacts in Europe - New Dynamics*, Bruxelles: ETUI

Ferner, A., Hyman, R. (1998, eds.) *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford: Blackwell

Flanders, A. (1970) *Management and Unions*, London: Faber

Freeman, R. (2000) paper given at the mini-conference on “The Transformation of Work and the Future of the Employment Relationship”, SASE 12th Annual Meeting on Socio-Economics, London

Golden, M., Wallerstein, M., Lange, P. (1999) “Post-War Trade Union Organization and Industrial Relations in Twelve Countries”, in H. Kitschelt *et al.*(eds.), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, New York: Cambridge University Press

Hall, P., Soskice, D. (2001, eds.) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press

Hassel, A. (2001) “The problem of political exchange in complex governance systems: the case of Germany’s alliance for jobs”, *European Journal of Industrial Relations*, 7, 3

Iversen, T. (1996), “Power, Flexibility, and the Breakdown of Centralized Wage Bargaining: The Cases of Denmark and Sweden in Comparative Perspective”, *Comparative Politics*, 4

Katz, H. (1993) “The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis”, *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 1

Katz, H. (2003, ed.) *The New Structure of Labor Relations: Tripartism and Decentralization*, Ithaca, NY: Cornell University Press

Kern, H., Schumann, M. (1984) *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der Industriellen Produktion*, München: Beck [trad. it., *La fine della divisione del lavoro?*, Torino: Einaudi, 1991]

Kochan, T.A., Katz, H.C., McKersie, R.B. (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books

Lindbeck, A., Snower, D.J. (1988), *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, Cambridge, Mass.: MIT Press

Locke, R., Kochan, T., Piore, M. (1995, eds.) *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge, Mass.: MIT Press

Marsden, D. (1995) “Deregulation or Co-operation? The Future of Europe’s Labour Markets”, *Labour*, special issue

- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford: Oxford University Press
- Piore, M., Sabel, C. (1984) *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books [trad. it., *Le due vie dello sviluppo industriale*, Milano: Isedi, 1987]
- Regalia, I. (2002) “Politiche di protezione del lavoro. Esperienze a livello territoriale in Europa”, in *Stato e Mercato*, n. 65
- Regini, M. (1996) “Le implicazioni teoriche della concertazione italiana”, *Giornale di Diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 72
- Regini, M. (2000) *Modelli di capitalismo*, Roma-Bari: Laterza
- Rifkin, J. (1995) *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York: Putnam sons [trad. it., *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Milano: Baldini & Castoldi, 1995]
- Schmitter, P., Grote, J. (1997) “Sisifo corporatista: passato, presente e futuro”, in *Stato e Mercato*, n. 50
- Sengenberger, W., Campbell, D. (1994, eds.) *Creating Economic Opportunities: The Role of Labour Standards in Industrial Restructuring*, Geneva: International Institute for Labour Studies
- Soskice, D. (1989) “Reinterpreting Corporatism and Explaining Unemployment: Coordinated and Non-Coordinated Market Economies”, in R. Brunetta and C. Dell'Aringa (eds.), *Markets, Institutions and Corporations: Labour Relations and Economic Performance*, London: Macmillan
- Soskice, D. (1998) “Divergent production regimes: coordinated and uncoordinated market economies in the 1980s and 1990s”, in H. Kitschelt, P. Lange, G. Marks and J. Stephens (eds.), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge: Cambridge University Press
- Standing, G. (1997) “Globalization, Labour Flexibility and Insecurity: The Era of Market Regulation”, *European Journal of Industrial Relations*, 3(1)
- Streeck, W. (1994) “Vincoli benefici: sui limiti economici dell'attore razionale”, in *Stato e Mercato*, n. 41
- Streeck, W. (2000), “Il modello sociale europeo: dalla redistribuzione alla solidarietà competitiva”, *Stato e Mercato*, n. 58
- Streeck, W., Yamamura, K. (2001) *The Origins of Nonliberal Capitalism*, Ithaca, NY: Cornell University Press

Supiot, A. (1999) *Au delà de l'emploi: transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris: Flammarion

Thelen, K. (1991), *Union of Parts. Labor Politics in Postwar Germany*, Ithaca, NY: Cornell University Press

Thelen, K. (2001) "Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies", in P. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism*, Oxford: Oxford University Press

Traxler, F. (1996) "Collective Bargaining and Industrial Change: A Case of Disorganization? A Comparative Analysis of Eighteen OECD Countries", *European Sociological Review*, n. 12

Trigilia, C. (1986) *Grandi partiti e piccole imprese*, Bologna: Il Mulino

Trigilia, C. (2000) "Regolazione territoriale e azione sindacale", *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 3

Van Ruysseveldt, J., Visser, J. (1996, eds.) *Industrial Relations in Europe*, London: Sage

Waddington, J., Hoffmann, R. (2000, eds.) *Trade Unions in Europe. Facing Challenges and Searching for Solutions*, Bruxelles: ETUI

Tabella 1. Modi di regolazione del lavoro: una tipologia

	<i>Stili regolativi</i>		
	Azione unilaterale	Azione negoziale	Azione cooperativa
<i>Soggetti e rapporti regolativi</i>			
Attori individuali (datori di lavoro vs. lavoratori)	regolazione manageriale	contrattazione individuale	coinvolgimento diretto dipendenti
Attori collettivi (sindacati vs. imprese o loro associazioni)	regolazione corporativa	contrattazione collettiva	gestione congiunta/ partecipazione
Attori istituzionali (stato come legislatore o “terzo attore”)	Regolazione Legislativa	patti sociali	concertazione diffusa

Tabella 2. La regolazione del lavoro nel periodo fordista

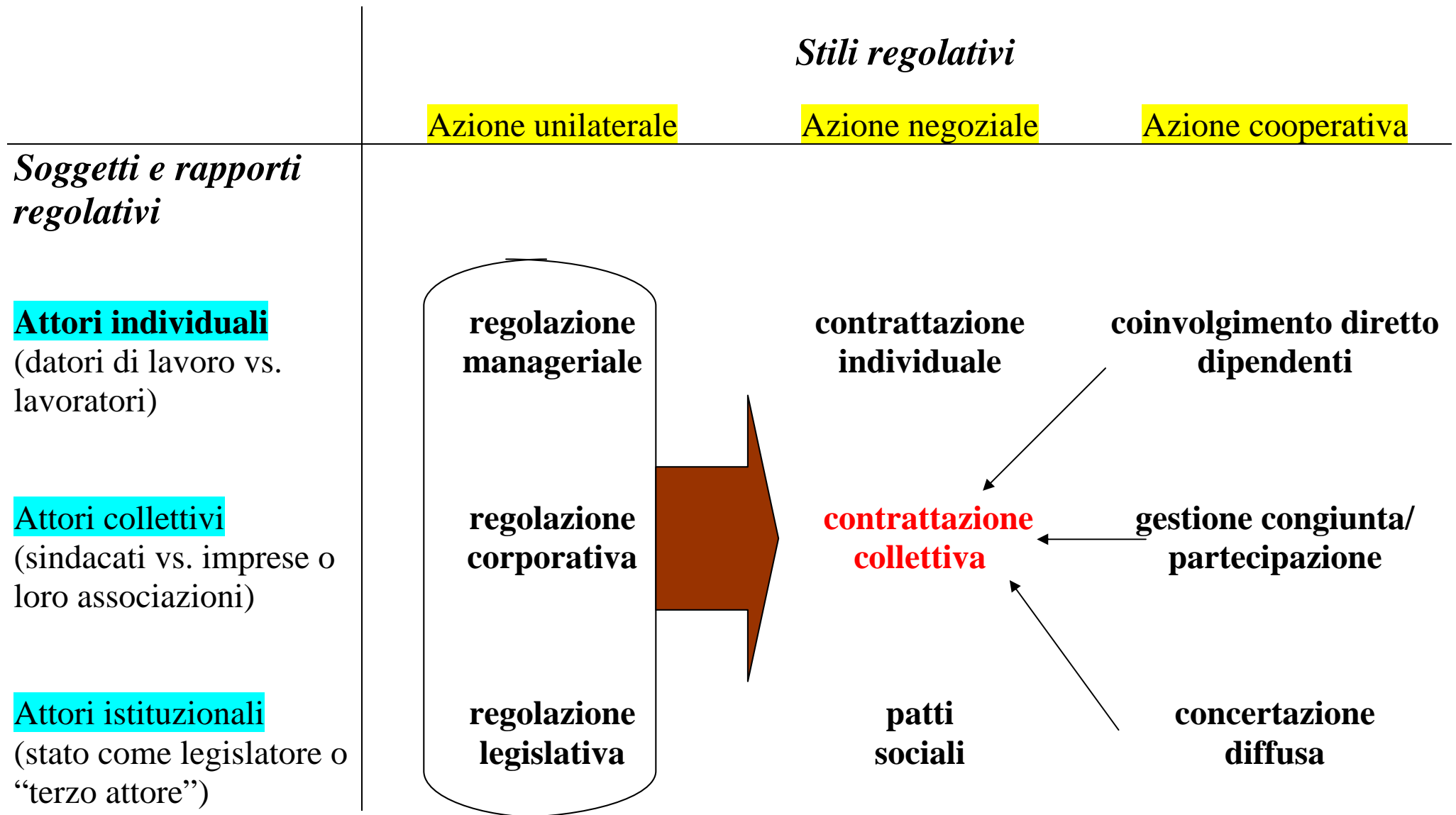


Tabella 3. I mutamenti nella regolazione del lavoro: visioni errate

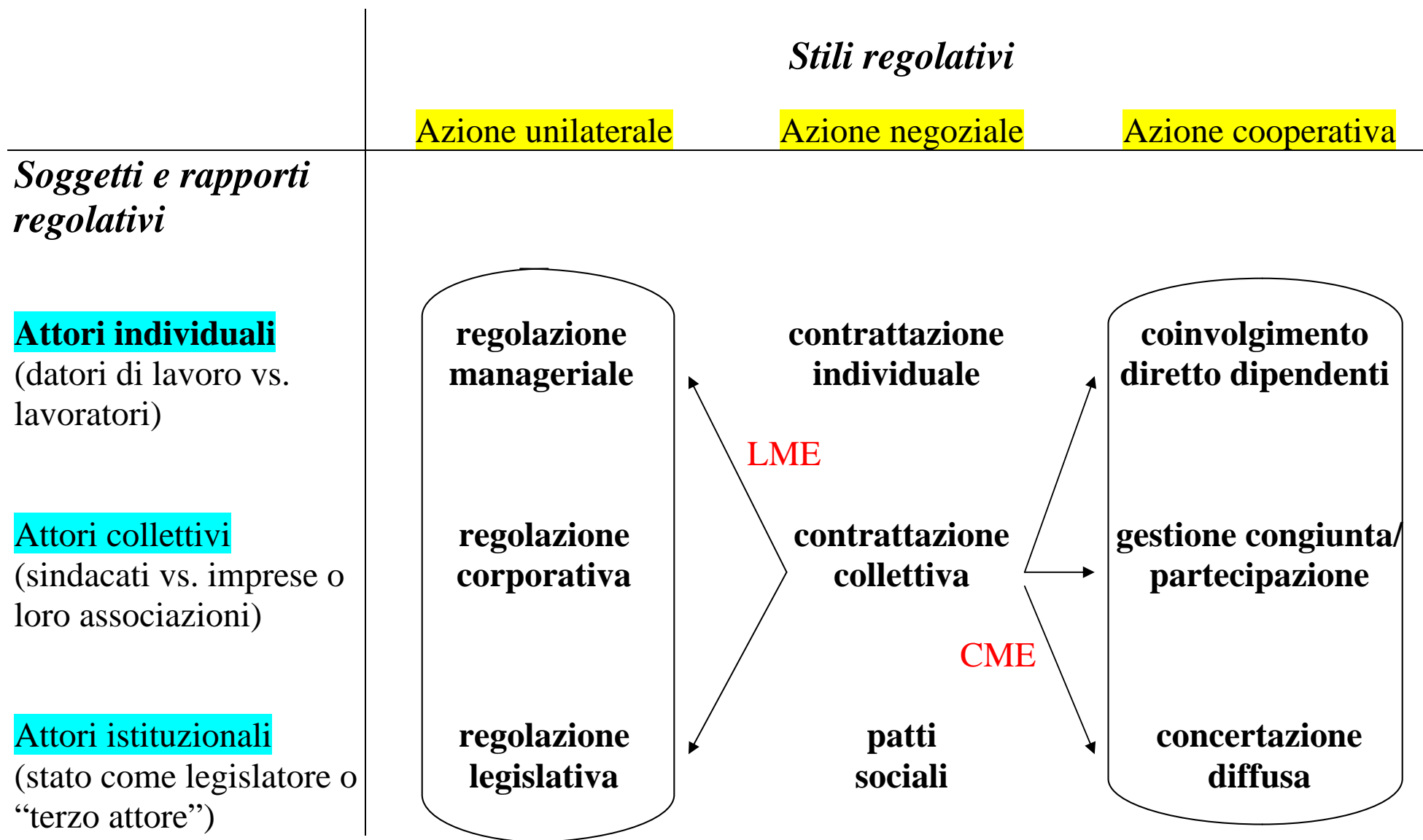


Tabella 4. I mutamenti nella regolazione del lavoro: tendenze reali

	<i>Stili regolativi</i>		
	Azione unilaterale	Azione negoziale	Azione cooperativa
Soggetti e rapporti regolativi			
Attori individuali (datori di lavoro vs. lavoratori)	regolazione manageriale	contrattazione individuale	coinvolgimento diretto dipendenti
Attori collettivi (s sindacati vs. imprese o loro associazioni)	regolazione corporativa	contrattazione collettiva	gestione congiunta/ partecipazione
Attori istituzionali (stato come legislatore o “terzo attore”)	regolazione legislativa	patti sociali	concertazione diffusa

Tabella 5. Le implicazioni per il lavoro organizzato: lo spazio possibile per l'azione collettiva

	<i>Stili regolativi</i>		
	Azione unilaterale	Azione negoziale	Azione cooperativa
Soggetti e rapporti regolativi			
Attori individuali (datori di lavoro vs. lavoratori)	regolazione manageriale	contrattazione individuale	coinvolgimento diretto dipendenti
Attori collettivi (sindacati vs. imprese o loro associazioni)	regolazione corporativa	contrattazione collettiva	gestione congiunta/partecipazione
Attori istituzionali (stato come legislatore o "terzo attore")	regolazione legislativa	patti sociali	concertazione diffusa



