

NOTA ISRIL ON LINE

N° 6 - 2011

**CONFINDUSTRIA E SINDACATI:  
SIMMETRIE ORGANIZZATIVE  
E ASIMMETRIE NELL'AZIONE  
DI RAPPRESENTANZA**

Presidente prof. Giuseppe Bianchi  
Via Piemonte, 101 00187 - Roma  
[gbianchi.isril@tiscali.it](mailto:gbianchi.isril@tiscali.it)  
[www.isril.it](http://www.isril.it)

*istituto*  
*di studi sulle relazioni*  
*industriali e di lavoro*



## **CONFINDUSTRIA E SINDACATI: SIMMETRIE ORGANIZZATIVE E ASIMMETRIE NELL'AZIONE DI RAPPRESENTANZA**

1) In una Nota precedente<sup>1</sup> ci siamo soffermati sulle regole attraverso le quali costruire la rappresentanza collettiva degli interessi e gestire al meglio la contrattazione collettiva.

Completiamo l'analisi domandandoci in quale misura l'evoluzione di queste regole retroagisca sulle "Organizzazioni" che in rappresentanza degli interessi collettivi, sono preposte all'applicazione di tali regole e alla loro efficacia operativa.

Si tratta di un tema ampiamente approfondito nei testi di economia istituzionale, che attribuiscono, secondo le parole di D. North, premio Nobel dell'economia, "alle regole la funzione di definire le opportunità di una società ma alle Organizzazioni la capacità di attuarle"<sup>2</sup>, alimentando così un processo di retroazione tramite il quale si produce il cambiamento.

Poco spazio è dato e scarsa è la conoscenza dell'opinione pubblica circa i connotati organizzativi e le regole di funzionamento interno di grandi organizzazioni, come Confindustria, da un lato, e CGIL, CISL e UIL dall'altro. Il loro ruolo è valutato "molto" in ordine agli obiettivi posti, "poco" in termini di risultati raggiunti, lasciando completamente in ombra i processi interni con cui si prendono le decisioni e si definiscono i rapporti di potere.

2) Come è noto si tratta di Organizzazioni che rappresentano interessi diversi e contrapposti: capitale e lavoro.

La mediazione tra tali interessi, affidata alla contrattazione collettiva, richiede, innanzitutto, una simmetria di strutture organizzative perché il confronto possa realizzarsi. Sia Confindustria che i sindacati dei lavoratori sono organizzazioni di secondo livello: le singole imprese e i singoli lavoratori, su base volontaria, aderiscono a strutture di rappresentanza, territoriale e settoriale, che poi si riportano ai vertici Confederali.

Il condiviso carattere di Organizzazioni associative fa sì che la legittimazione del potere nasca da un processo di delega degli associati che partecipano, in forme diverse, alla selezione della loro classe dirigente.

Si può ritenere che la logica di azione di tali Organizzazioni rifletta una vocazione "utilitaristica" essendo rappresentative di interessi definiti. Ciò, però, non esclude che i processi decisionali interni si aprano anche ad influenze meta-economiche che riflettono conflitti di poteri, pluralismo di valori con il ricorso a liturgie e a linguaggi rituali che assumono chiara evidenza pubblica nello sviluppo dei rapporti interorganizzativi.

Questa constatazione viene avvalorata dal fatto che all'interno di ciascuna Organizzazione rappresentativa coesistono interessi in competizione. Nella Confindustria, le imprese che aderiscono sono tra loro in concorrenza nel mercato, così come nelle Organizzazioni dei lavoratori esistono disuguaglianze di

---

<sup>1</sup> "Le regole del gioco contrattuale in un sistema sindacale competitivo", Nota ISIRIL N. 4 - 2011.

<sup>2</sup> D. North, "Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia", Il Mulino, Bologna, 1994

interessi, riconducibili al diverso posizionamento professionale, territoriale, settoriale dei singoli lavoratori associati. Per non parlare poi, per le Organizzazioni dei lavoratori, dell'effetto di trascinarsi di antiche distinzioni ideologiche che mantengono un peso non secondario nel sostenere la continuità dell'attuale pluralismo sindacale.

3) Le richiamate "simmetrie" organizzative negli assetti della rappresentanza non ci possono distogliere dal rilevare come la diversa natura e struttura degli interessi rappresentati sia all'origine di importanti "asimmetrie" nel rapporto tra rappresentati e rappresentanti e nei contenuti delle strategie di rappresentanza.

La Confindustria opera all'interno di un rigoroso modello associativo per cui le sole imprese iscritte partecipano alle decisioni delle Associazioni di appartenenza e sono tenute al rispetto delle decisioni prese.

I Sindacati dei lavoratori, pur avendo una analoga legittimazione associativa, hanno rivendicato, da tempo, una rappresentanza generale dei lavoratori, che va oltre agli iscritti, per ragioni storiche di collateralismo con i partiti della Sinistra.

Il fatto è esemplificato dalle rappresentanze di base (le RSU) che hanno la natura ibrida di rappresentanza sia "sindacale", in quanto articolazioni organizzative dei sindacati, sia "unitaria", in quanto legittimate da un meccanismo elettorale, di tipo maggioritario, che coinvolge i lavoratori iscritti e non.

Una ulteriore "asimmetria" riguarda i contenuti della delega fatta dai rappresentati ai rappresentanti. Le imprese delegano alle loro Associazioni di rappresentanza una ristretta gamma di interessi, la cui rilevanza esterna riguarda soprattutto le relazioni contrattuali, al fine di prevenire una concorrenza nociva tra imprese in materia di salari e di altre condizioni normative del lavoro. Per le restanti materie riguardanti il governo dei rapporti con il mercato, le imprese mantengono intatta la loro autonomia imprenditoriale. In secondo luogo le imprese non concentrano la loro rappresentanza degli interessi in una unica organizzazione (la Confindustria). Esse diversificano la rappresentanza, dando luogo ad una molteplicità di "entità collettive" (reti di impresa, distretti industriali ed altre associazioni economiche), ciascuna mirata ad obiettivi specifici.

I lavoratori, al contrario, tendono a concentrare nelle Organizzazioni cui aderiscono, ogni forma di interesse, professionale, territoriale, settoriale, conferendo ai sindacati una tutela "globale". Direbbe R. Meidner (teorico della democrazia economica)<sup>3</sup> "i lavoratori concentrano le loro uova in un unico paniere".

Una evidenza pratica? Nelle politiche dei redditi degli anni '80-'90 le Organizzazioni imprenditoriali hanno affermato di non avere la delega per negoziare, prezzi, profitti, livelli di occupazione a fronte degli impegni assunti dai Sindacati in materia di governo dei salari.

---

<sup>3</sup> R. Meidner, "Capitale senza padrone", Edizioni Lavoro, Roma, 1980.

4) Una domanda che è lecito porsi è come mai, nonostante queste "asimmetrie" nella rappresentanza degli interessi collettivi, il sistema delle relazioni contrattuali, sia pure nell'alternarsi di fasi di conflitto e di cooperazione, abbia funzionato, assecondando le diverse transizioni evolutive del nostro sistema produttivo.

La risposta può essere trovata nel costante privilegio accordato dalle parti sociali, a strategie "centralistiche" che hanno favorito la creazione del consenso su obiettivi di carattere generale, non discriminanti. (la tutela della capacità di acquisto dei salari, il rispetto delle compatibilità macro-economiche a tutela dell'occupazione e così via). Il ruolo forte dei vertici confederali speso nella concertazione sociale ed il privilegio accordato al contratto nazionale, incardinato nei momenti più critici per l'economia all'interno dei vincoli stringenti della politica dei redditi (1993), hanno favorito la stabilità dei rapporti tra Confindustria e Sindacati ed una unità d'azione tra i diversi sindacati.

Si può parlare di una coerenza tra le regole del confronto sindacale e la capacità delle Organizzazioni di applicarle, mantenendo bassi i costi di "transazione" derivanti dal conflitto sociale.

5) Il dato ora emergente è che occorre fare i conti con i cambiamenti in atto che mettono in crisi le regole con cui si sono fino ad ora confrontati i diversi interessi collettivi. Basta richiamare lo spostamento del baricentro gravitazionale dai problemi macro a quelli micro, da quelli della distribuzione a quelli della produzione, i mutamenti intervenuti con la destrutturazione dei mercati del lavoro, la nuova concorrenza tra imprese nel mercato globale e così via.

I riflessi istituzionali più significativi, nel campo delle relazioni industriali, sono costituiti dalla direzione e dall'efficacia che assumeranno i processi in corso di riassetto contrattuale e dalla capacità con cui le rappresentanze collettive (imprese e lavoratori) sapranno ricreare le condizioni per rivitalizzare gli interessi associativi. Si tratta di eventi destinati ad incidere non solo sulle regole con cui ricostruire competitività economica e consenso sociale, ma anche sugli assetti organizzativi delle rappresentanze che devono gestire le nuove relazioni.

Rinnovando il nostro interesse alla seconda dimensione del problema, si tratta di valutare in quale misura le "asimmetrie" precedentemente riscontrate tra le rappresentanze delle imprese e dei lavoratori possano o meno costituire un vantaggio competitivo dell'una o dell'altra.

La provocazione che viene avanzata è che le Associazioni di impresa, meno coesive dal punto di vista del legame associativo e meno invasive nei contenuti della delega, possano contare su di un vantaggio strategico nel gestire i cambiamenti imposti dalla novità delle regole. Non è un caso che la Confindustria sia stata la più sollecita nell'ufficializzare un piano di ristrutturazione che delimita i compiti dei vertici, che tende a ridurre il peso delle burocrazie centrali, prevedendo un trasferimento di poteri e di competenze alle proprie strutture territoriali, con un potenziamento dei servizi alle imprese associate.

Notizie analoghe non provengono dalle Organizzazioni sindacali la cui rappresentanza rimane rigidamente strutturata per settori ed aziende, quale effetto di trascinarsi di un modello tayloristico delle relazioni contrattuali, e alle prese con l'irrisolto problema di intercettare nelle proprie reti di rappresentanza ampie categorie di lavoratori che non avvertono nel sindacato una istituzione amica.

Ci limitiamo a segnalare alcune questioni che hanno rilevanza organizzativa per le rappresentanze dei lavoratori.

- La nuova centralità dell'impresa, quale snodo delle relazioni contrattuali, pone il problema del ruolo delle strutture sindacali di azienda. Senza mettere in discussione la loro attuale natura "ibrida", associativa ed elettiva nel contempo, frutto di una lunga storia, le attuali RSU presentano diversi elementi di criticità: le competenze (in ordine alle nuove regole della contrattazione decentrata "in deroga"); la vitalità democratica e rappresentativa (rinsaldando i rapporti tra delegati e l'organizzazione sindacale di riferimento); la funzionalità operativa (formazione dei quadri sindacali di azienda e forme di accesso a consulenze tecniche esterne). Si tratta di prevenire che la divaricazione tra l'anima associativa e l'anima elettiva riproduca le condizioni di instabilità che hanno caratterizzato le precedenti forme di rappresentanza aziendali.

- Il rapporto tra rappresentati e rappresentanti è oggi regolato, come è già stato descritto, sulla base di una delega ampia ed esclusiva le cui motivazioni si rifanno alle condizioni di un tempo, fortunatamente passato, in cui il lavoratore si trovava in una condizione di grande soggezione nei confronti del "padrone". Il lavoratore di oggi opera in un ordinamento giuridico contrattuale più protettivo e ha maggiore consapevolezza dei propri interessi che si ricompongono anche a livello di singole professionalità. Ciò implica che la contrattazione collettiva deve configurarsi come un processo che tenda a riassorbire, con forme flessibili, i momenti partecipativi dei lavoratori coinvolti, modulando la "delega" sindacale in funzione della diversità degli interessi che rendono le regolazioni più complesse e multidimensionali.

- L'obiettivo di recuperare al Sindacato fasce di lavoratori che si autoescludono dalla rappresentanza perché al di fuori della cittadella fortificata dei lavoratori a tempo indeterminato, pone problemi in ordine alla stessa organizzazione della Confederalità, strutturalmente gerarchizzata a tutela degli interessi più forti e rappresentativi del mondo del lavoro. Una suggestione fornita dalla cultura organizzativa è quella dei sistemi organizzativi "a legami deboli" ove la Confederalità è vista come un nodo centrale di una rete di rappresentanze che godono di larga autonomia. L'attuale segmentazione del mercato del lavoro si manifesta con professioni terziarie, a valenza intersettoriale, che ripropongono in termini rinnovati, le vecchie solidarietà di mestiere e con nuove tipologie di lavoro (poste nell'incerto confine tra lavoro autonomo e lavoro dipendente) i cui interessi si coagulano intorno all'accesso ai benefici del sistema sociale e previdenziale piuttosto che alla gestione del

rapporto di lavoro. Una Confederalità aperta alla rappresentanza delle molteplici espressioni del mercato del lavoro consentirebbe di intercettare i bisogni insoddisfatti dei lavoratori allargando le reti di tutela sia ai fini di estendere l'efficacia dell'azione contrattuale, sia di favorire l'inclusione nel sistema di welfare di quanti ora esclusi.

- Ci sono poi altre novità. Sindacati ed imprese, sempre più frequentemente, si stanno attivando per offrire ai lavoratori prestazioni sociali integrative, rispetto a quelle statali, nel condiviso obiettivo di creare nelle imprese un clima sociale più coesivo. Gli Enti Bilaterali a sostegno della formazione e dell'occupabilità dei lavoratori, nuove forme di "welfare" aziendale, le diverse istituzioni mutualistiche che operano nel campo della previdenza e dell'assistenza sanitaria integrativa, l'offerta di servizi individuali o collettivi per meglio armonizzare tempi di lavoro e tempi di vita sono i segni di una diversificazione dei modelli di tutela, che oltrepassano i confini della tradizionale contrattazione collettiva. Si può ritenere che questa evoluzione produca una ulteriore accelerazione nel favorire un adattamento delle strutture di rappresentanza dei lavoratori: da una parte rinsaldando la loro vocazione associativa nella misura in cui l'accesso alle nuove prestazioni sociali agisce da stimolo all'adesione sindacale, dall'altro agendo sulle stesse Organizzazioni di rappresentanza per le quali i nuovi campi di intervento propongono una diversificazione di strutture aperte ad una pluralità di razionalità organizzative. La "governance" sindacale oggi sfidata dai mutamenti intervenuti nella composizione degli interessi del lavoro, è chiamata a confrontarsi con i nuovi problemi di "differenziazione" che richiedono una maggiore modulazione delle azioni e una più articolata strutturazione organizzativa.

La conclusione è che la rappresentanza delle imprese e dei lavoratori debbono convergere su moduli organizzativi flessibili ed aperti nel cogliere la multidimensionalità degli interessi rappresentati.