

**RAPPRESENTANZA, ORGANIZZAZIONE E DEMOCRAZIA.
MODELLI E POLITICHE SINDACALI A CONFRONTO**

*Salvo Leonardi**

Premessa

Strutturalmente dislocato nel cuore delle forze produttive e per sua natura e vocazione rivolto al controllo delle misure che ne governano i rapporti economico-sociali, il sindacato è probabilmente l'attore collettivo sul quale con maggiore potenza emblematica si scaricano in questi anni gli effetti congiunti della nuova *grande trasformazione*. Ancor più che su altri pilastri fondamentali del sistema democratico e della rappresentanza politica – le istituzioni parlamentari, i partiti – è nei riguardi del sindacato che i fattori di crisi sembrano dispiegarsi in un calligrafico intreccio fra l'innovazione dei modelli della produzione economica, la sfera regolativa dei diritti e le espressioni cangianti della soggettività.

Nessuna delle proprietà che si era soliti imputare all'esercizio tipico della rappresentanza sindacale si può dire esca oggi indenne dai mutamenti oggettivi e soggettivi in atto. Sia che si tratti della sfera della rappresentatività sociale, di quella negoziale o ancora di quella politica, ambiti nei quali – pressoché ovunque – si registrano gravi segnali di arretramento.

Con questo contributo intendiamo interrogarci sugli indizi e sulle mappe internazionali di questa crisi, sugli indicatori che la misurano, sulle cause che la generano, sulle politiche organizzative con cui, nei vari sistemi, si sta tentando di porre un argine, con l'obiettivo di rivitalizzare quelle forme di rappresentanza, rappresentatività e democrazia che i profondi mutamenti di questi anni tendono a corrodere e a destabilizzare.

1. Parole chiave: *rappresentanza, rappresentatività, democrazia*

Quello sindacale costituisce un modo peculiare di esercizio della rappresentanza collettiva degli interessi. In senso giuridico e politico, la *rappresentanza* si esplica innanzitutto come *legittimazione del potere* in capo a chi agisce per conto di altri, costituendo al contempo il *criterio di imputazione* e di responsabilità riguardo all'esercizio effettivo di tale potere. La rappresentanza negoziale, che del modello sindacale costituisce lo snodo più caratteristico, è “una formula riassuntiva di un fascio di relazioni di potere e di consenso differenziate tra rappresentanti e rappresentati, in senso ascendente (mandato e responsabilità) e discendente (potere di vincolo), sia di carattere empirico che normativo” (Caruso, 1992; p. 194). La *rappresentatività* è invece un concetto eminentemente sociologico e costituisce il parametro quanti-qualitativo di misurazione e di selezione di chi esercita la rappresentanza. Se – come si dice – la rappresentanza si “ha” (o non si ha), rappresentativi si “è” (o non si è). Essa può essere: *a) oggettiva*: da intendersi come *somiglianza*; rispondenza del maggiore nel minore, e in tal caso si misura mediante la densità degli iscritti, dai voti ottenuti o con una media variamente ponderata fra questi due indicatori; *b) soggettiva*: da intendersi come *effettività della tutela* degli interessi; e in tal caso si misura mediante la capacità di mobilitare e conseguire buoni risultati. Da questo punto di vista, la rappresentanza democratica non è solo una questione di procedure, ma anche di valori e di obiettivi sostanziali verso i quali si prova a incidere e a trasformare.

* Associazione “B. Trentin”-IRES-ISF

Nell'esercizio delle sue funzioni, ogni sindacato deve fare i conti con almeno quattro ordini di relazioni: coi propri membri, coi lavoratori, coi datori di lavoro, a cui si richiede riconoscimento e giustizia distributiva, in governi, dai quali ci si attende misure volte a favorire le condizioni di lavoro e di vita di quanti vivono di salari e pensioni (Gumbrell-McCormick and Hyman, 2013). Sul piano interno, ogni sindacato deve risolvere alcuni dilemmi organizzativi che riguardano essenzialmente il rapporto fra la logica dell'associazione e quella generale o di classe (come si sarebbe detto un tempo); il rapporto fra centralizzazione e decentramento, infine quello fra dimensione orizzontale (confederale) e verticale (settoriale) della rappresentanza (Cella, 1999). Sul posto di lavoro, infine, ogni sistema di rappresentanza sindacale dei lavoratori si determina a partire dai rapporti che intrattiene con l'insieme dei lavoratori (non soltanto quelli iscritti a una organizzazione), il sindacato interno (gli iscritti in azienda) ed esterno (territoriale, di categoria, nazionale), il management aziendale.

Le specifiche configurazioni che possono scaturire dall'intersezione fra tutte queste variabili, tendono a precisare un sistema nazionale rispetto a un altro. Con una marcata attitudine alla *path dependency* nazionale, abbiamo conosciuto e distinto fra il *craft unionism* (specie delle origini) dei paesi anglofoni, il *business unionism* di stampo americano o giapponese, il sindacato industriale di tanta parte della storia operaia del Novecento, infine il sindacato generale o *encompassing* dell'esperienza confederale più comune e praticata dal sindacalismo occidentale contemporaneo.

Da quella politica la rappresentanza sindacale si distingue, quanto meno sotto il profilo idealtipico, per almeno due fattori. Il primo attiene alla natura più circoscritta delle materie e dei soggetti in campo; interessi economico-sociali piuttosto che interessi generali, posti in agenda da *produttori* piuttosto che da *cittadini*. Il secondo concerne l'impiego concomitante di moduli procedurali in grado di coniugare diverse tecniche democratiche, oltre quelle elettorali, tendenzialmente esaustive nel caso della rappresentanza politica. Come per quest'ultima, ma con ben altri sviluppi, i modelli teorici sono essenzialmente tre: la *democrazia rappresentativa (o elettorale)*, la *democrazia associativa (o endo-sindacale)*, la *democrazia diretta (o di mandato)*. La prima, quella rappresentativa, si esprime attraverso il voto nelle elezioni dei rappresentanti a livello di luogo di lavoro, territorio o categoria; è il modulo più diffuso e ricorrente nei sistemi di relazioni sindacali. Mandato e legittimazione tendono perlopiù a esaurirsi nel conferimento elettivo della delega che, in azienda, riguarda diritti partecipativi e non anche contrattuali, attribuiti di norma al sindacato esterno. La *democrazia associativa*, è stata a lungo il tratto distintivo dei sistemi anglosassoni e, in Italia, della Cisl. Gli interessi degli iscritti prevalgono su quelli dei non iscritti, fungendo in ciò da incentivo selettivo alla membership. Si affievolisce il mandato del *demos*, a fronte del rafforzamento del legame organizzativo esterno e, con esso, la responsabilità politico-funzionale nei confronti dell'organizzazione. Infine la *democrazia di mandato*. Postula il primato della democrazia diretta su quella rappresentativa e associativa, vincolando imperativamente il mandato sia nel conferimento della delega che nella verifica, fino al diritto di revoca, del suo utilizzo, con la normalizzazione del ricorso al referendum nelle sue varie sfaccettature (consultivo, propositivo, abrogativo). Tipico sia della trazione *consiliare* che dell'anarco-sindacalismo, questo modello ha esercitato un forte influsso in alcuni momenti apicali della storia del movimento operaio italiano, come nei due bienni rossi (1919-21 e 1968-69), influenzando a lungo le culture e le ideologie della sinistra sindacale forgiata nelle lotte degli anni '60 e '70 e tuttora presente fra molti quadri e i militanti della Cgil. Una confederazione generale dei lavoratori che della democrazia sindacale e della partecipazione deliberativa ha inteso trarre alcuni dei suoi maggiori tratti distintivi.

Nei maggiori paesi industriali, apposite leggi hanno definito e normato le regole che determinano questi rapporti, identificando: a) la fonte di legittimazione della rappresentanza:

elettorale o associativa; b) le funzioni e i poteri degli organi della rappresentanza sindacale aziendale: attività sindacale, contrattazione collettiva; diritti partecipativi (di informazione, consultazione, co-determinazione); potere di indire sciopero. La regolamentazione *ex lege* è tipica della maggioranza dei paesi europei continentali, comporta relativa rigidità nell'uso delle regole, etero-determinazione, ma anche esigibilità e certezza del diritto. La regolamentazione *ex contractu*, tipica della tradizione italiana e dei paesi anglofoni, comporta maggiore flessibilità e autodeterminazione, ma anche una esigibilità debole e incerta del diritto.

Nei luoghi di lavoro il modello di rappresentanza prevalente, nell'Europa continentale e meridionale, è quello *a doppio canale*. Consigli aziendali (*Works Council; Betriebsrat; Conseil d'entreprise*, etc.) sono eletti a suffragio universale, indistintamente fra lavoratori iscritto e non, e detengono diritti d'informazione e consultazione che possono divenire particolarmente intensi, come nel modello tedesco e nordico della codeterminazione. A tali organismi rimane invece precluso il diritto di negoziazione collettiva, riservato di norma al sindacato, perlopiù esterno, di categoria. Delegati e fiduciari sindacali svolgono un importante presidio nei luoghi di lavoro, coadiuvando l'attività dei comitati e mediando con l'organizzazione esterna.

Il canale c.d. *singolo* vige in Svezia, nel Regno Unito e nella maggior parte dei paesi dell'Europa centro-orientale, in cui il delegato (*shop steward*) viene nominato o eletto dall'organizzazione sindacale (aziendale o esterna), rivestendo un incarico che di norma lo dota sia di diritti partecipativi che di poteri contrattuali. Vi sono poi modelli misti, come quello danese e quello francese, in cui il management prende parte alle riunioni dei comitati di impresa.

In questo quadro, il sistema italiano presenta alcune peculiarità. Innanzitutto l'assenza di una disciplina legale su ognuna delle tematiche che compongono un sistema di relazioni industriali. Istituti fondamentali come la rappresentanza, la contrattazione collettiva, lo sciopero e la partecipazione – alla cui disciplina legale faceva esplicito rinvio la Costituzione del '48 – sono rimasti soggetti alla sola autoregolazione pattizia. Almeno nel settore privato, laddove in quello pubblico una legge del 1997 ha finora dato discreta prova di sé. Lo Statuto dei lavoratori del 1970, che pure ha suggellato straordinari diritti di libertà e partecipazione dei lavoratori all'attività sindacale nei luoghi di lavoro, ha lasciato indeterminata la tecnica di legittimazione e composizione delle rappresentanze sindacali in azienda. Il Protocollo del 23 luglio 1993, nel disciplinare pattiziamente politiche dei redditi e dell'occupazione, provvedeva a dar vita a nuovi organismi di rappresentanza sindacale unitaria nei luoghi di lavoro (RSU), sollecitando il legislatore – senza successo finora – all'adozione di nuove norme in grado di conferire efficacia generalizzata ai contratti nazionali di categoria. Substrate alle vecchie rappresentanze sindacali aziendali e ai consigli di fabbrica, figli dell'autunno caldo ma da anni in crisi di ruolo e di ricambio, le RSU mantengono di quel modello alcuni tratti. Quella, ad esempio, di essere titolari sia dei diritti partecipativi che di quelli contrattuali, laddove questa seconda possibilità (condivisa col sindacato esterno) è di norma esclusa per organismi la cui investitura è sostanzialmente elettiva a suffragio universale. Essa è parzialmente “corretta” dalla clausola in base alla quale un terzo della RSU va attribuito, in proporzioni ai voti conseguiti, alle organizzazioni sindacali firmatarie del contratto nazionale in forza nel luogo di lavoro.

A vent'anni dalla loro nascita, la diffusione delle RSU – su cui per altro non esistono dati certi – risulta nel complesso insoddisfacente. La maggioranza dei lavoratori, occupata in piccole aziende o con contratti atipici, ne è di fatto esclusa. La clamorosa vicenda Fiat, con la pretesa manageriale di escludere un sindacato indubbiamente rappresentativo per storia, voti e iscritti (la Fiom) – e ciò in base a una interpretazione letterale e strumentale dell'art. 19 dello Statuto – ha da ultimo indotto la Corte Costituzionale a rigettare un modello, scaturito

dall'abrogazione referendaria di una parte dell'originario dettato normativo del '70, in cui potenzialmente non è più la rappresentatività sindacale a legittimare un accordo, ma il firmare un accordo il titolo per accedere alla rappresentanza e ai diritti di attività sindacale. Il susseguirsi di accordi separati ha nel frattempo rivelato altre tare di un sistema, il nostro, integralmente fondato su un volontarismo divenuto ormai pressoché unico se paragonato su scala globale. Il rischio di precipitare nell'anomia di un contenzioso giudiziario senza fine ha alla fine ingenerato una diffusa consapevolezza che sia finalmente giunto il momento di voltare pagina. I due accordi interconfederali unitari, siglati con Confindustria il 28 giugno 2011 e il 31 maggio 2013, ambiscono finalmente a definire nuove regole condivise per la contrattazione, con la certificazione della rappresentatività per accedere ai negoziati, e per concluderli, rendendoli efficaci e vincolanti per tutti. La tecnica è quella già nota e in uso nel pubblico impiego, basata sulla ponderazione fra voti e iscritti, alla cui raccolta e certificazione provvederanno organi terzi, quali il CNEL e l'INPS. Tutto ciò non dirada le preoccupazioni inerenti a un sistema che, persistendo nella sua opzione pattizia, potrebbe reiterare quel deficit di effettività ed uniformità che ha fino ad oggi afflitto il funzionamento reale del nostro sistema di relazioni industriali. L'idea di un intervento legislativo in materia di rappresentanza pare aver guadagnato nuovi e più vasti consensi, sebbene non manchino ancora le titubanze e le resistenze, nel mondo sindacale e politico. Al dibattito accademico e sindacale si è nuovamente affiancato il confronto politico e parlamentare, all'interno del quale le opzioni maggiori paiono al momento due: quella di chi si limiterebbe a ripristinare la nozione di sindacato maggiormente rappresentativo, la cui abrogazione referendaria nel 1995 è all'origine di alcune delle derive più preoccupanti degli ultimi tempi; e quella di chi invece – nel rispetto dell'autonomia collettiva delle parti sociali firmatarie degli accordi del 2011 e 2013 – vorrebbe limitarsi a garantirne efficacia e diffusione, incorporandone per legge i contenuti, secondo un collaudato schema di recepimento normativo di atti generati nella sfera dell'autonomia collettiva.

2 L'importanza degli iscritti per il sindacato

Concettualizzare e misurare il *potere sindacale* in un determinato contesto storico e nazionale costituisce l'oggetto privilegiato degli studi internazionali di relazioni industriali (Crouch, 1986; Gumbrell-McCormick and Hyman, 2013). Esso si determina su una pluralità di piani, che sono al contempo *strutturali* (in rapporto alla centralità/perifericità della collocazione dei lavoratori organizzati nei diversi settori produttivi); *associativi* (con riguardo alla quantità e tipologia di iscritti); *organizzativi* (la capacità di ampliare il proprio insediamento e di mobilitare i lavoratori); *istituzionali* (il grado di riconoscimento che un ordinamento politico e normativo attribuisce al sindacato e alle sue articolazioni di rappresentanza nella sfera delle relazioni industriali e del welfare).

Fra gli indicatori più comunemente adoperati negli studi comparativi vi è quello che attiene rispettivamente alla sfera associativa ed organizzativa, che a sua volta – lo si intuisce agevolmente – non può prescindere dal contesto strutturale e istituzionale nel quale concretamente si diversifica la varietà dei capitalismi (Hall and Soskice, 2001) e, con essa, delle relazioni industriali e del sindacato¹. Altri elementi di lettura e comparazione potrebbero certamente trarsi dal grado di partecipazione dei lavoratori alle elezioni delle rappresentanze aziendali, o dalla capacità di mobilitare i lavoratori nel conflitto industriale, o dal

¹ Basterebbe riflettere sulle differenze fra i modelli confederali: monopolistici (Austria, Regno Unito, Irlanda) a quasi (Germania) alcuni, pluralistici su basi originariamente ideologiche (Italia, Francia, Belgio, Spagna, Portogallo) o piuttosto professionali (Svezia, Danimarca, Finlandia). O la diverso grado di centralizzazione fra strutture confederali e federazioni di settore, elevato in paesi come l'Italia, la Spagna, l'Austria o il Belgio; elevato ma in affievolimento, come nei paesi scandinavi, tradizionalmente basso, in Germania o nel Regno Unito.

coinvolgimento nelle politiche pubbliche, o dall'estensione della copertura contrattuale, dai contenuti e dalla qualità specifica dei contratti collettivi (acquisitiva, gestionale, concessiva). O più esaustivamente ancora, da tutti questi fattori presi insieme. Tuttavia, il dato della sindacalizzazione (*union density*) – forse perché il più agevolmente comparabile – costituisce l'elemento più ricorrente negli studi internazionali. Esso si calcola in base al rapporto fra numero di iscritti attivi e il totale della forza lavoro, escluso il lavoro autonomo tradizionale (liberi professionisti; coltivatori diretti; gestori di esercizi commerciali, etc.) e i pensionati. Ciò dipende, come si diceva, dalla relativa facilità con cui si è resa possibile l'acquisizione e la comparazione dei dati sia in serie storica che a livello comparato. Un agio statistico che tuttavia deve fare i conti col carattere spesso incerto o non del tutto convincente di dati la cui fonte pressoché esclusiva proviene generalmente dagli stessi sindacati. Nei paesi in cui vige un pluralismo associativo, un sistema di mera auto-certificazione può anche indurre, in chiave competitiva, a gonfiare il numero effettivo dei propri iscritti. Vi sono poi casi in cui la tessera viene offerta gratuitamente, o in cui la quote associative sono praticamente irrisorie. D'altra parte, il dato meramente quantitativo (il numero degli iscritti vantati) ci dice molto ma non certo tutto, rimanendo nell'ombra gli incentivi selettivi impiegati da un lato e il peso reale dell'impegno assunto dai singoli dall'altro. A nessuno può sfuggire, ad esempio, la differenza fra chi si iscrive contestualmente alla fruizione di una pratica di dichiarazione dei redditi o per beneficiare di un'assicurazione contro la disoccupazione (come nei paesi nordici), e chi invece decide di militare nell'organizzazione, attraverso l'impegno nella rappresentanza nel proprio luogo di lavoro o organizzando picchetti e azioni di sciopero, a proprio rischio e pericolo. Su questo importante aspetto, torneremo più avanti.

Diversamente che nelle istituzioni politiche della democrazia rappresentativa – dove le forme di partecipazione tendono perlopiù a incentrarsi nel momento elettorale e in cui l'iscrizione ai partiti riveste una funzione perlopiù propedeutica ma non certo necessaria – nella democrazia sindacale la membership, con l'iscrizione e il pagamento periodico delle quote associative, ha un ruolo molto più importante. I sindacati, che pure beneficiano di forme più o meno indirette di sostegno economico da parte delle istituzioni (ad esempio nella gestione dei patronati o dei centri di assistenza fiscale, tramite i fondi per la formazione professionale o usufruendo dei distacchi sindacali dei dipendenti pubblici), non godono di un sistema di finanziamento pubblico paragonabile a quello fino ad oggi in vigore a vantaggio dei partiti politici. Un vulnus particolarmente gravoso se si considera la vastità, lo specialismo e il volume di attività richiesti a quanti si fanno professionalmente e quotidianamente carico della rappresentanza di un mondo del lavoro sempre più articolato e complesso. Dunque, la membership è anche – prosaicamente – una questione fondamentale di risorse e di apparati, da cui dipende buona parte della qualità complessiva dell'insediamento e della rappresentanza sindacale sul terreno dei servizi e delle tutele, sia individuali che collettive.

Poiché quelli sindacali sono di norma beni pubblici collettivi – come nel caso esemplare di un contratto collettivo, dei cui benefici fruiscono indistintamente tutti, iscritti e non iscritti al sindacato – qui più che in altre sfere si è posto il problema teorico e pratico dei c.d. *free riders* (Olson, 1965). Di quanti cioè possono essere indotti a ridurre al minimo il loro impegno personale, e con esso i rischi che da tale esposizione ne derivano, se un risultato positivo viene ritenuto conseguibile grazie allo sforzo e al rischio di altri. Tale eventualità, tutt'altro che peregrina, ha indotto i sindacati a ricercare ovunque, e ad adottare, incentivi selettivi in grado di suscitare un impegno diretto, in termini associativi innanzitutto ma anche, se possibile, in termini di impegno e di attivazione personale. In tal senso si devono interpretare misure la possibilità di essere assunti solo se contrattualizzati e sindacalizzati (il c.d. *post-entry closed shop* della vecchia tradizione anglosassone: nessuna assunzione se non dei sindacalizzati/contrattualizzati), il godimento selettivo di alcuni effetti di un contratto, il diritto esclusivo all'esercizio dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro, l'accesso ai servizi

individuali, a condizioni di mercato favorevoli, in materia di assistenza legale, fiscale e previdenziale, il godimento avvantaggiato di prestazioni mutualistiche/assistenziali, la tutela assistenziale in caso di disoccupazione (c.d. *sistema Ghent*).

Le ragioni per le quali ci si decide a iscriversi al sindacato scaturiscono in vero da un intreccio di ragioni, diversamente ponderate sulla base delle esperienze e delle culture individuali, oltre che dei contesti produttivi e socio-politici nei quali hanno l'occasione di manifestarsi. Vi sono aspettative di tipo strumentale (assistenza, consulenza, servizi) e sostanziale (migliori condizioni di lavoro o assicurazioni sociali), altre di carattere funzionale (ridurre la concorrenza e il dumping fra lavoratori, e con essa l'asimmetria di potere rispetto al management), altre ancora inerenti ai valori (senso di appartenenza e di solidarietà; l'ideologia politica o l'orientamento religioso) o comunque al bisogno esistenziale di esprimere la propria socialità, attraverso il desiderio di partecipazione e di cittadinanza attiva. *Scelta razionale*, dunque, insieme a valori etico-politici.

La mobilitazione collettiva nel conflitto fra capitale e lavoro costituisce, sin dalle sue origini, un elemento fondativo dell'esperienza sindacale e della sua fenomenologia. Il conflitto, per così dire, "viene prima": prima della coalizione/associazione sindacale, che a sua volta permette di intavolare un negoziato collettivo, oppure di influenzare il decisore pubblico su materia di interesse sociale. Conflitto-organizzazione-contrattazione collettiva: in questa triade e sequenza – storica e al contempo logica – può essere letta e interpretata la storia del sindacato e l'evoluzione delle relazioni industriali moderne. Ma cosa determina, a monte, il conflitto? Nella tradizione sindacale americana il fulcro della militanza e delle rivendicazioni è stata la coscienza del proprio posto di lavoro, con i suoi legami concreti, le sue solidarietà personali. Un approccio notoriamente stigmatizzato dalla sinistra marxista, la quale, da Lenin in poi – e proprio con riferimento al modello nordamericano di Gompers e dell'*American Federation of Labor* dei suoi tempi – parlerà sprezzantemente di mera coscienza "tradeunionistica". A ragione si è infatti rilevato come i rapporti di lavoro, pur coinvolgendo innanzitutto la dirigenza e i dipendenti di una azienda, sono definiti da forze che hanno origine altrove, lontane dallo specifico posto di lavoro. Per esempio le politiche pubbliche, le dinamiche dei mercati finanziari, la collocazione nazionale nella catena internazionale del lavoro, i legami fra il lavoro e gli altri aspetti della vita delle persone. Non a caso, al sindacato americano è tradizionalmente mancato quello slancio politico e riformatore che in Europa, dove determinante è stato l'influsso delle culture politiche socialiste e comuniste, ha caratterizzato la logica dell'azione sindacale. Per i marxisti la questione fondamentale risiede nell'acquisizione di una coscienza di classe da parte dei lavoratori salariati, capace di trasformare una mera consapevolezza della propria collocazione "oggettiva" (*classe in sé*) in un percorso politico di soggettivazione (*classe per sé*), generato e animato dal conflitto sociale, dalla lotta di classe. Su quale poi sia il fattore determinante di questa evoluzione – e su quale debba essere il ruolo e la funzione, rispettivamente, del partito e del sindacato – il movimento operaio di ispirazione socialista si è dipanato e diviso in una pluralità di correnti e traiettorie che concorrono anch'esse a definire la geografia del sindacalismo internazionale contemporaneo.

3. La sindacalizzazione: quale trend?

Posto dunque che la membership riveste un ruolo particolarmente importante per la natura e le funzioni del sindacato, la sua mappatura comparativa e diacronica, si presta a letture complesse, nelle quali sfide e tendenze relativamente comuni devono fare i conti la persistente varietà di assetti, culture e indirizzi strategici da parte delle diverse organizzazioni nazionali. Elementi, questi ultimi, destinati ad assumere un particolare risalto se la lente adottata sarà un microscopio, laddove l'impiego di un telescopio può consentire di cogliere oggi i tratti più salienti del trend globale in corso.

Assumendo questo secondo punto di vista, si nota come a partire dai primi anni '80 il sindacato ha subito in pressoché tutto il mondo più industrializzato una consistente riduzione della sua rappresentatività sociale. Una tendenza al declino che non sembra aver risparmiato alcun modello, investendo – sia pure con diversa intensità e accelerazione – sindacati molto diversi fra loro per storia, orientamento ideologico, modello organizzativo e contesto istituzionale. Dopo avere sfiorato medie europee uguali o superiori al 45%, a fine anni '70, la membership è oggi caduta attorno al 30% nei paesi dell'OCSE, al 26% nell'UE-15 e al 23,4% nell'UE-27 (Visser, 2011; Commissione europea, 2011; Schnabel, 2012). I dati sono ancora peggiori se si guarda alle maggiori potenze economiche mondiali: USA, Giappone, Germania, Russia, Corea; paesi nei quali il tasso è ricompreso fra il 10 e il 20%. Lievemente attutito appare il raffronto se lo si effettua con l'inizio degli anni '90, a partire dal quale – dopo avere in qualche caso toccato il fondo (Francia) – il declino si è fatto più lento o si è arrestato, con qualche caso di lieve ripresa (Spagna, Olanda). Su 24 paesi studiati nell'arco di un trentennio (1980-2010), un'autorevole fonte registrava che nella quasi totalità, 23 per l'esattezza, vi era stato un calo più o meno pronunciato (Visser, 2011). Oggi colpisce in particolare il dato tedesco, di cui si stima oggi una caduta intorno al 18%, comprensivo dei sindacati esterni alla DGB e dei pensionati, i quali – diversamente che da noi – restano affiliati alle vecchie federazioni settoriali di appartenenza.

L'unica vera 'anomalia' è costituita da un ristretto gruppo di paesi nordici (Svezia, Danimarca, Finlandia e Belgio), accomunati dalla gestione sindacale dei fondi assicurativi contro la disoccupazione (*sistema Ghent*). Sebbene in maniera indiretta, i sindacati si pongono lì nella condizione di rivoltare a proprio vantaggio alcune delle più gravi minacce che incombono su un lavoratore e sul sindacato che lo affilia: la precarietà dell'impiego e la disoccupazione. Ciò nondimeno, segnali preoccupanti cominciano ora ad arrivare anche da quelle parti, e in particolare dalla Svezia (Kjellberg, 2008). Vero è che si partiva dai livelli più alti del mondo, dal 1995 al 2009, la Svezia è stato il paese che più di tutti ha conosciuto una contrazione, perdendo il 14% di iscritti, la Finlandia l'11%, l'Islanda l'8% e la Danimarca il 5% (Elding and Alsos, 2013). In Svezia, fra il 2007 e il 2010, la LO (la confederazione che affilia i lavoratori non specializzati) ha subito una perdita di ben 16 punti percentuali. In Danimarca, lo stesso tipo di sindacato, ha perso nel decennio, il 22%. Ciò può essere imputato sia ai mutamenti occupazionali, che non hanno risparmiato questa regione, ma anche alla scelta di alcuni governi di modificare il regime assicurativo volontario (Svezia), innalzando sensibilmente le quote di contribuzione individuale, con effetti disincentivanti che si sono ripercossi anche sulla sindacalizzazione.

Relativamente stabile, alla fine, il dato belga, del Lussemburgo e dell'Italia (Bryson, Ebbinghaus, Visser, 2011). Il nostro paese si attesta su un tasso variamente stimato intorno al 35%. Su questo dato convergono, con lievissime variazioni, tanto le stime internazionali che nazionali. Si tratta di un dato fra quelli relativamente più alti fra i maggiori paesi dell'UE, dietro ai quattro paesi che adottano il sistema Ghent, all'Irlanda e all'Austria.

L'attuale 35%, come rilevato da varie fonti, è ripartito fra il 15% della Cgil, l'11,50% della Cisl e il 7% della Uil. La Cgil, con poco più di 5.700.000 iscritti, raggiunge nel 2009 il suo massimo storico, e si pone al terzo posto in Europa, dietro i tedeschi della DGB e ad un passo dai britannici del TUC. La Cisl, con 4.500.000 iscritti, è al quarto posto.

Con poco più di 12 milioni di iscritti fra le sole tre maggiori organizzazioni sindacali – Cgil, Cisl e Uil – l'Italia si colloca, in cifra assoluta, al primo posto in Europa e al quinto posto a livello mondiale, dopo Brasile, Cina, India, Russia e Stati Uniti (dati *New Unionism Network*). Un trend di crescita che dura in maniera ininterrotta dalla metà degli anni '80, quando l'insieme delle tre sigle confederali associava, fra lavoratori attivi e pensionati, poco meno di nove milioni di iscritti.

Questo dato, in controtendenza con quanto accade in molti altri paesi industrializzati, è probabilmente dipeso dall'innalzamento del tasso di occupazione registrato in questi anni, e da un sensibile calo della disoccupazione sino alla vigilia della crisi mondiale degli ultimi anni. Occorre inoltre ricordare come in Italia i sindacati godono della possibilità di trattenere sulla paga del lavoratore iscritto, su suo esplicito mandato e per il tramite del datore di lavoro, la quota associativa mensile. Un vantaggio che in tutti questi anni ha garantito un certo livello di stabilità della membership e, con essa, delle risorse finanziarie necessarie all'espletamento delle proprie funzioni.

Il numero totale degli iscritti al sindacalismo italiano risente fortemente del dato riguardante i pensionati, che rappresentano mediamente poco meno della metà degli iscritti, laddove fra i paesi dell'UE la quota dei pensionati è mediamente compresa fra un 15 e un 20% del totale degli iscritti, probabilmente dovuta all'intuizione di associare i pensionati fuori dalle vecchie categorie di appartenenza.

I dati che abbiamo sinteticamente riassunto non tengono conto del numero di lavoratori, pensionati e disoccupati iscritti alle innumerevoli sigle ed organizzazioni autonome ed extra-confederali. Alcune di esse vantano qua e là un qualche radicamento storico e intersettoriale (come nel caso dell'UGL o dell'arcipelago COBAS); altre dispongono invece di una rappresentatività circoscritta solo ad alcuni specifici ambiti settoriali (scuola; trasporti; banche) o professionali (ferrovieri; controllori di volo; personale paramedico), solitamente altamente sindacalizzati. Sul numero totale dei loro iscritti non è dato sapere con esattezza, dal momento che le cifre dichiarate da queste organizzazioni appaiono fortemente sospette. Si tratta di dati meramente autocertificati, che se fossero veri porrebbero l'Italia a livelli di densità associativa francamente inverosimili, paragonabili solo a quelli dei paesi scandinavi. Nel nostro paese, solo per i pensionati e per i lavoratori pubblici si dispone di dati adeguatamente certificati.

A fronte di questi dati indubbiamente incoraggianti occorre sottolineare come il tasso di sindacalizzazione fra i lavoratori attivi sia passato dal 49,6% del 1980 all'attuale 33% (35% secondo altre stime), che è pur sempre la percentuale più bassa degli ultimi 35 anni. Ma a questa considerazione quantitativa ne va aggiunta una qualitativa.

La sostanziale tenuta degli ultimi anni, in termini di iscritti e di sindacalizzazione, non è sufficiente a sgomberare il campo dalla sensazione, particolarmente diffusa oggi in Italia, di un sindacato "in bilico" (Carrieri, 2003), "accerchiato" (Baglioni, 2008). Più che quantitativi, i problemi del sindacato italiano appaiono qualitativi (Carrieri e Leonardi, 2013) e risiedono essenzialmente nello scarto fra l'elevato grado di insediamento e di riconoscimento istituzionale, e il livello modesto di quasi tutti gli indicatori più significativi della qualità di vita e di lavoro degli occupati italiani: tasso di occupazione, salari, stabilità dell'impiego, sicurezza sul lavoro, welfare, mobilità sociale. A tutto ciò si deve aggiungere oggi il ridimensionamento di ruolo e di riconoscimento istituzionale indotto dai diktat della governance europea (*Fiscal compact*; lettera della BCE), a causa dei quali gli ultimi governi tecnici hanno ritenuto di potere riformare in profondità l'intera materia socio-sindacale (contrattazione, età pensionabile, licenziamenti individuali e ammortizzatori sociali), senza alcun ricorso alla tradizionale concertazione che in passato aveva preparato interventi di questa natura (Carrieri e Treu, 2013). Un deficit di efficacia che può indurre i più polemici a chiedere oggi a cosa servano veramente i sindacati (Ichino, 2005).

4. Il declino e le sue cause

Sulle cause dell'attuale tendenza al declino – che sia pure meno velocemente che altrove, ha riguardato pure l'Italia – le tesi che si confrontano marcano, fra gli studiosi, spunti e angolature interpretative di diverso tipo. Negli studi di relazioni industriali ci si è sempre interrogati sull'incidenza relativa che le variabili oggettive (o esterne) e quelle soggettive (o

interne) esercitano, rispettivamente, nei momenti di crescita e in quelli di declino del potere sindacale (Romagnoli, 1977; Accornero, 1991; Visser 2012).

Grande rilevanza viene tradizionalmente riconosciuto al fattore istituzionale (Crouch, 1986; Ebbinghaus and Visser, 2000; Regini, 2000); l'entità dell'erosione non sarebbe infatti uguale ovunque, innestandosi su livelli già in precedenza molto differenziati, e rispetto ai quali un ruolo decisivo avrebbero esercitato lo Stato e i vari modelli di capitalismo (Hall-Soskice, 2001). Oggi, all'interno di un'area geo-politica relativamente omogenea, come quella dell'UE, il tasso di sindacalizzazione può variare enormemente, fra l'8% della Francia e il quasi 70% della Svezia. Vi è invece chi correla gli andamenti della sindacalizzazione al ciclo economico, fra alti e bassi, secondo una suggestione molto ricorrente in questo genere di analisi. Un fattore trainante può svolgerlo di volta in volta un determinato settore di avanguardia: artigiano, bracciantile, tessile, metalmeccanico (Silver, 2003). Da questo punto di vista, c'è chi suggerisce di parlare di “ripiegamento”, piuttosto che di declino, inducendo piuttosto a ritenere straordinario il picco raggiunto fra il gli anni 60 e la fine degli anni 70, con un ritorno alla “normalità” in questa sorta di terza fase dell'industrializzazione capitalistica (Baglioni, 2008).

Anche ammettendo ciò, è oggi pressoché unanime il riconoscimento dei fattori esogeni e strutturali che minacciano il ruolo e le prerogative a lungo godute dal sindacato dei paesi occidentali. Le strutture possono pure restare relativamente invariate, all'insegna di una ortodossa *path dependency*. E' la sostanza delle politiche e dei trend che tende sempre più a rassomigliarsi. Calo generalizzato della membership e del conflitto industriale, contrattazione concessiva e per lo più derogatoria, precarizzazione dei rapporti di lavoro, marginalizzazione delle politiche di concertazione tripartita, rivelano una sostanziale tendenza alla convergenza fra modelli formalmente differenti (Katz and Derbyshire, 2000) e con un segno marcatamente neoliberalista (Baccaro e Howell, 2011).

Le cause di ciò sono molteplici e ampiamente scandagliati da una vasta letteratura internazionale. Il tramonto dei grandi settori a insediamento sindacale (siderurgia, cantieristica, minerario, automobilistico), ma ora anche nel pubblico impiego (privatizzazione; dimagrimento dello stato sociale), la diffusione di piccole e piccolissime imprese, i mutamenti del paradigma socio-tecnico, la precarizzazione del lavoro, la diffusione di stili di vita individualistici, erodono e scompaginano nelle fondamenta le condizioni materiali e politiche dell'organizzazione e dell'azione sindacale così come abbiamo imparato a conoscerle fino ad oggi (Leonardi, 2001).

Globalizzazione e nuovi modi di produzione – nel passaggio dal fordismo al post-fordismo – determinano una duplice fuga del capitale dall'interlocuzione col sindacato: verso il basso, con la ricerca del coinvolgimento individuale; verso l'alto, attraverso la transnazionalizzazione dei grandi gruppi multinazionali e le scatole cinesi della proprietà. Il fenomeno delle delocalizzazioni, seppure non inedito, ha oggi assunto proporzioni sia reali che potenziali mai conosciute in passato, con effetti straordinariamente insidiosi sul versante dei diritti dei lavoratori.

La diffusione di rapporti di lavoro precari crea condizioni generalizzate di instabilità giuridica e di ricatto psicologico nei lavoratori, del tutto sfavorevoli alla scelta individuale di affiliarsi sindacalmente. Il tasso di sindacalizzazione è ovunque significativamente più basso fra i lavoratori a termine, in somministrazione o a *part-time*, per non parlare ovviamente dei lavoratori parasubordinati (o semi-autonomi), fuori dal perimetro del diritto sindacale e del lavoro. Lavoratori in queste condizioni si iscrivono meno ai sindacati (e ai partiti), non eleggono rappresentanti nei luoghi di lavoro, scioperano di meno e in politica possono essere sensibili alle sirene populiste/scioviniste.

La contrattazione collettiva – fulcro di ogni sistema di relazioni industriali – è sempre più sottoposta all'assedio dell'aziendalizzazione e dell'individualizzazione dei rapporti di lavoro.

Tiene formalmente il tasso di copertura, anche grazie ai meccanismi pubblicistici di estensione dell'efficacia in vigore in molti paesi, ma peggiore la qualità dei suoi contenuti. Sono sempre di più, inoltre, i paesi in cui le ricette della governance europea si sono tradotte in un autentico smantellamento dei tradizionali assetti contrattuali (Muller e Schulten, 2013).. Così è stato in Grecia, ma anche in Romania, Ungheria, Spagna, Portogallo, Irlanda, stati baltici

Il conflitto industriale ha perso gran parte della sua efficacia, insieme al potere vulnerante un tempo insito nella dislocazione strutturale, relativamente corta e infungibile, della catena del valore. Delocalizzazioni, esternalizzazione e precarizzazione dei rapporti di lavoro hanno fortemente pregiudicato il ricorso a ciò che un tempo era stato un formidabile strumento di autotutela collettiva. I dati internazionali sugli scioperi, per quanto difficilmente misurabili, appaiono abbastanza univoci (Vandaele, 2011), sebbene la crisi di questi anni abbia riacuito un conflitto latente, con forme di lotta perlopiù difensive, quando non anche drammatiche nelle forme e negli obiettivi, a difesa del proprio posto di lavoro.

Tutti questi fattori – inerenti ai mutamenti economici e del mercato del lavoro – concorrono ovviamente a trasformare l'ambiente nel quale opera oggi anche il sindacato italiano. Sia sul piano quantitativo ma soprattutto sul piano qualitativo della rappresentanza e della rappresentatività, decretando il tramonto della centralità – sindacale e politica – che in epoca di fordismo maturo aveva goduto il prototipo socio-giuridico del lavoratore iscritto e militante sindacale: il salariato maschio e adulto, assunto a tempo pieno e indeterminato, addetto alla grande manifattura industriale. Del resto, così come la produzione di massa fordista aveva favorito la nascita e la crescita di un fordismo politico, fatto di grandi organizzazioni di massa (partiti e sindacati), anche il post-fordismo si riverbera anche nella sfera politica, disgregando – insieme a quei luoghi generatori di identità collettive – le grandi organizzazioni di massa ereditate dalla stagione precedente (Revelli, 2013).

La presenza delle donne, degli immigrati, dei giovani con livelli alti di scolarizzazione, spesso con rapporti di lavoro para-autonomi o parasubordinati, muta le aspettative e i bisogni, ai quali il sindacato deve offrire risposte e mediazioni sempre più complesse e articolate, pena la “segregazione generazionale”: pensionati e lavoratori anziani in ciò che resta dei vecchi settori sindacalizzati.

Un altro punto di domanda è se i tanti lavoratori del terziario, non di rado precari e dispersi, saranno d'ora innanzi in grado di tradurre la loro ragguardevole forza associativa² – spesso indotta da un vasto ed efficace sistema di servizi individuali – in protagonismo politico e capacità di traino, alla stregua di quanto, in altre stagioni, venne fatto dai braccianti, dai tessili, dai chimici e metalmeccanici, dai dipendenti pubblici (Silver, 2003). E se i sindacati saranno in grado di mettere solidamente a frutto questi nuovi equilibri all'interno della loro base.

5. Le politiche di reinsediamento e “*union revitalisation*”

Se questo è il quadro d'insieme, a livello di singola organizzazione i sindacati hanno ormai acquisito ovunque piena consapevolezza riguardo al carattere dirompente delle sfide che si pongono loro innanzi. Ciò che si rende ora necessario e urgente è la ricerca di nuove e più appropriate opzioni strategiche e organizzative. A tale riguardo la letteratura si è arricchita di numerosi contributi, molti delle quali di stampo comparativo. E i sindacati si mostrano molto interessati ad apprendere dalle esperienze e dalla *best practices* altrui. Un'attenzione crescente viene oggi rivolta alle politiche di tesseramento (*recruiting*), con l'obiettivo di trasformarle in

² E' ad esempio in forte ascesa, la federazione che nella Cgil associa i comparti del terziario privato (FILCAMS), che scavalcando lo storico primato di categorie come i metalmeccanici e la funzione pubblica, è divenuta da qualche anno la prima organizzazione per numero di iscritti.

una forma di impegno meno casuale e volontaristico di quanto non sia stato fin'ora. Gran parte del sindacalismo internazionale ha in questi anni messo in opera un mix di interventi volti alla "rivitalizzazione" (Frege and Kelly, 2004; Phelan, 2007; McCormick-Gumbrell and Hyman, 2013) e al reinsediamento sociale, nel tentativo di ristabilire nuove connessioni di solidarietà in un mondo del lavoro divenuto sempre più eterogeneo. Sindacati come le LO scandinave o i tedeschi della DGB e dell'*IgMetall*, gli irlandesi dell'ICTU, la CGIL (con le sue conferenze di organizzazione), hanno redatto in questi anni veri e propri piani pluriennali di re insediamento. La britannica TUC parla a questo proposito di *New Unionsim* laddove i francesi della CFDT, analizzando le debolezze del sindacato transalpino, assumono l'impegno di *Oser le changement* (2009). Tale mix di interventi si è articolato in una pluralità di indirizzi che, per comodità, riconduciamo a cinque assi principali: i servizi, l'*organizing*, l'adattamento strutturale, l'identità e la democrazia.

1) I servizi

Fra i principali incentivi selettivi alla membership vi è sempre stato, anche nei periodi di massima politicizzazione della contesa industriale, la possibilità offerta agli iscritti di fruire di benefit e servizi di vario tipo. Un sistema noto e ben rodato, in Italia come altrove, fatto di assistenza legale, previdenziale, fiscale, formazione, sportelli di informazione e orientamento, attività culturali e ricreative, bilateralità (Leonardi, 2004; Feltrin. e Maset, 2010). Sempre all'approccio dei servizi si possono ricondurre quelle misure volte a potenziare l'informazione e la comunicazione fra il sindacato e la platea degli iscritti (o potenziali tali). La tecnologia digitale ha moltiplicato queste occasioni di incontro, attraverso siti web, servizi in rete, *mailing list*, numeri verdi e *call centres*. In questa prospettiva, i vecchi confini fra iscritti e non iscritti tendono inevitabilmente a sfumare in un'offerta di servizi più aperta che in passato. In qualche paese alcune organizzazioni si sono spinte ad immaginare diverse gradazioni di membership, con contribuzioni associative differenziate per età o tipologia di contratto.

Vi sono paesi in cui il sindacato partecipa alla gestione di alloggi sociali (Spagna; Austria; Germania) o alberghi per offerte turistiche per i propri iscritti (Danimarca; Gran Bretagna; Ungheria). Sportelli sindacali di orientamento al lavoro – che esistono in Svezia, Belgio, Gran Bretagna, Polonia – trovano un qualche interesse teorico ma con scarso successo pratico un sindacato come la Cisl. Molte iniziative sono rivolte alle attività ricreative e culturali.

In generale l'assunto che sottende questo approccio e queste misure è che se il lavoro si individualizza e disperde, allora al sindacato non resta che aumentare l'offerta di servizi alle persone, nei territori, all'esterno dei luoghi di lavoro. Oltre tutto, rispetto al passato, i lavoratori più giovani e qualificati – figli di una stagione che ha fortemente depoliticizzato il conflitto industriale – rivelerebbero per il sindacato un interesse più strumentale e utilitaristico che non ideologico.

Quanto incidono i servizi sulle dinamiche del tesseramento? E' difficile disporre di dati precisi, e ancora di più desumerne chiare linee di interpretazione. Il sistema più incisivo è stato finora quello in cui l'amministrazione sindacale dell'assicurazione contro la disoccupazione, in grado di ripercuotersi molto significativamente sul tasso di sindacalizzazione. Si tratta del già citato sistema Ghent, all'origine – gli studiosi concordano su questo punto – sugli elevati tassi dei quattro paesi che lo hanno adottato: Belgio, Danimarca, Finlandia e Svezia. Esso costituisce un formidabile incentivo, in grado di rivoltare a vantaggio dei sindacati quella condizione di precarietà o disoccupazione che in tutti gli altri paesi rappresenta da sempre il principale fattore di indebolimento della membership. Ma abbiamo anche un caso come quello francese, in cui per il tramite della bilateralità (*paritarisme*) il sindacato partecipa alla gestione di importanti segmenti del welfare

integrativo (disoccupazione; formazione), senza averne per questo ricevuto benefici associativi particolarmente evidenti.

La politica dei servizi richiede in generale una forte espansione dell'apparato organizzativo, e se spinte oltre un certo livello, possono porre alcuni seri problemi. Esse richiedono da un lato una forte dilatazione dell'apparato burocratico delle organizzazioni, e dall'altro una forte esposizione alla discrezionalità con la quale il potere politico può concedere, emendare o revocare il conferimento di determinate prerogative nel campo del welfare contrattuale. I sindacati possono essere indotti a riposizionare il loro baricentro, a discapito della ricerca di un migliore insediamento nei luoghi di lavoro o dell'attività contrattuale. Ciò avrebbe come riflesso, un mutamento della composizione della membership, con sempre più lavoratori che si iscrivono per il disbrigo – cruciale, si badi – di pratiche fiscali o previdenziali, ed altri che se ne allontanano non trovando le risposte che cercano nella lotta quotidiana nei luoghi di lavoro e nella società. Se, quantitativamente, tutti gli iscritti sono uguali, non vi è dubbio che il profilo socio-politico di ognuno, la qualità e il significato della sua scelta, varia sostanzialmente. Un'obiezione spesso mossa da sindacati come quelli francesi, composti da una minoranza di militanti molto convinti e impegnati, a sindacati come quelli nordici. Paesi in cui può bastare un lieve aumento della contribuzione assicurativa decretata da un governo di destra per perdere in un paio d'anni, fra 15 e il 20% di iscritti. Clamoroso poi il caso del sindacato israeliano *Histadrut*. Pilastro per decenni del welfare sionista, perse il 70% di iscritti in meno di un quinquennio – a metà anni '90 – quando abbandonò il suo controllo sul sistema sanitario nazionale.

Servizi indispensabili, dunque. Ma a condizione di un equilibrato bilanciamento col tradizionale *core business* del sindacato, che resta quello della contrattazione collettiva e della mobilitazione per il conseguimento di più eque condizioni di vita e di lavoro.

2) *L'organizing*

Molte delle iniziative volte alla *rivitalizzazione* del sindacato hanno riguardato la sfera organizzativa, rivelando per altro un certo grado di convergenza fra attori altrimenti calati in contesti e pratiche nazionali fortemente differenziate. Nei paesi anglofoni e in Corea del Sud la prospettiva dell'*organizing*, teorizzato e praticato da un sindacato come l'americano SEIU, si è tradotta in campagne di mobilitazione finalizzate al riconoscimento sindacale in quelle realtà in cui il management si ostina a negarle. Lo slogan è stato "organizzare e rappresentare i non organizzati e i non rappresentati". Grazie ad una sapiente regia mediatica, alcune lotte – su tutte la famosa "*Justice for janitors*" negli USA – hanno assunto un forte risalto nell'opinione pubblica. Insieme ai lavoratori delle pulizie, quelli dei call centres e dei supermercati sono stati al centro di molte azioni mirate di *organizing*. Il c.d. "*community unionism*" ha suscitato grande interesse e aspettative anche in Europa (De Luca, 2010), dove alcuni sindacati nazionali – nel Regno Unito, in Olanda, in Germania (Vandaele and Leschke, 2008) – hanno invitato funzionari d'oltreoceano per apprendere approcci e tecniche di un modello particolarmente concentrato sulla sindacalizzazione di realtà particolarmente impervie alla penetrazione sindacale. La TUC britannica, dal 1998, ha creato una vera e propria Accademia per la formazione di organizzatori (*Organizing Academy*), dalla quale escono ogni anno una trentina di funzionari sindacali specializzati in questo ramo. Da questo punto di vista, il sindacato apprende dalle tecniche manageriali e di marketing nuove capacità gestionali, in grado di far fronte a sfide organizzative complesse, in un mondo che è stato fortemente indebolito sul suo tradizionale terreno ideologico e identitario.

Un po' dovunque si segnalano iniziative volte al conseguimento di pari diritti per uguale lavoro, contro pratiche diffuse di discriminazione, per la regolarizzazione dei clandestini, per il rispetto delle identità culturali e religiose dei migranti, anche nei rapporti di lavoro. Anche nel sindacato italiano, e segnatamente nella Cgil, sta aumentando l'interesse verso questo

approccio (Lani, 2013) con veri e propri piani di re insediamento rivolti a settori in cui si rivela particolarmente nevralgico (giovani, atipici, immigrati). In Italia alcune indagini hanno rivelato come molti lavoratori non si iscrivono al sindacato perché, banalmente, nessuno glielo ha chiesto (Altieri, Carrieri, Megale, 2007). Occorre dunque lavorare più attentamente al proselitismo, sviluppando forme di marketing associativo più strutturate ed efficaci. L'idea è che il carattere discontinuo delle carriere e dei rapporti di lavoro renda a dir poco ardua l'organizzazione sindacale basata sul tradizionale asse fordista categoria-posto di lavoro. Da qui la mobilitazione nei territori, le campagne di sensibilizzazione dell'opinione pubblica, attraverso azioni mirate e clamorose, con flashmob in alcune grandi catene della distribuzione commerciale o della ristorazione veloce (specie in Francia, Germania e Gran Bretagna) o con interventi itineranti di sensibilizzazione (i caravan dei diritti contro il caparolato agricolo in Italia), in cui si è tentato di importare dall'esterno capacità di mobilitazione, altrimenti compromesse dall'estrema vulnerabilità dei lavoratori direttamente interessati.

Giovani, immigrati e atipici rappresentano i target principali su cui si stanno concentrando le iniziative di molte organizzazioni. Si tratta di bacini sempre più vasti, per i quali si possono dunque immaginare forti potenzialità di insediamento. I sindacati olandesi e francesi si sono dotati di strutture specificamente rivolte ai giovani, laddove altri hanno comunque costituito uffici e dipartimenti ad hoc. Dal 2008 la tedesca *IgMetall* ha deciso di concentrare il suo impegno in questo ambito, superando le sue iniziali riserve contro l'organizzazione degli interinali, per poi conseguire l'obiettivo di 200.000 iscritti nella fascia più giovane.

Gli immigrati, in particolare, stanno portando un forte contributo in termini di nuova membership. In Italia il loro numero si avvicina ormai alla quota del milione. In alcuni settori, e in special modo nell'edilizia, il loro numero è prossimo a quello degli iscritti italiani.

Sempre in questa prospettiva, quella di organizzare i non organizzati, possiamo collocare la nascita di associazioni – esterne o interne alle tradizionali federazioni di categoria – specializzate nella rappresentanza dei lavoratori 'atipici'. I francesi della CGT hanno costituito l'*Union syndical de l'intérim*; gli spagnoli delle strutture parallele che associano il lavoro autonomo economicamente dipendente, in Austria, Olanda e Italia vi sono sindacati che rappresentano specificamente la variegata galassia del lavoro parasubordinato e freelance. Proprio l'esperienza italiana si è posta fra quelle che per prime si sono mosse in questa direzione (Leonardi, 2008; Ferrario, 2009). Basti pensare alla costituzione di Nidil, a fine anni '90, alla Consulta delle professioni, dalle campagne contro la precarietà, all'adozione di una strategia volta a una contrattazione collettiva inclusiva, in cui viga il principio che a parità di lavoro devono esserci paghe e condizioni tendenzialmente assimilabili.

Un significativo ricambio generazionale, insieme a un graduale ma robusto inserimento di donne e immigrati nei vertici delle organizzazioni, come anche nelle delegazioni trattanti, è la migliore garanzia affinché gli interessi di questi mondi possa trovare adeguato risalto, dentro un mondo archetipicamente dominato da maschi, autoctoni e in età ricompresa oggi fra i 50 e i 60 anni. I sindacati sono per forza di cose anche delle burocrazie, fatte di apparati naturalmente restie ai cambiamenti strategici, per non dire di quelli che dovrebbero attenere al ricambio del personale. Scelte di questo tipo suscitano sempre resistenze e vivaci dibattiti all'interno delle organizzazioni sindacali. Fu per loro che, non troppo a caso, Michels – in uno studio seminale del 1912 (riguardante anche la socialdemocrazia del suo tempo – teorizzò la nota *legge ferrea delle oligarchie*. Le iniziative di organizing, per essere minimamente efficaci, richiedono lo stanziamento di risorse molto impegnative. Molte delle quali provenienti dai settori già maggiormente sindacalizzati, che potrebbero guardare con riluttanza alla nascita e al sostegno di strutture relativamente concorrenti. Trattandosi per lo più di lavoro atipico vi è chi obietta ad una loro organizzazione interna, costituendo ciò un

sostanziale riconoscimento di quelle forme di precarietà che pure si intendono combattere. In tal senso l'iniziale avversione dell'*IgMetall* ad inglobare i lavoratori interinali, o quella degli edili inglesi ad affiliare i lavoratori del settore, economicamente dipendenti ma giuridicamente autonomi. Echi di queste tensioni si riscontrano anche nel dibattito sindacale interno, e in particolare nella Cgil. L'esistenza di un sindacato specializzato nella rappresentanza di una determinata tipologia di lavoratori, identificata soggettivamente sulla base del contratto di lavoro, suscita perplessità e finanche l'ostracismo delle maggiori federazioni sindacali di settore, insidiate sul terreno della loro rappresentatività sociale. Ciò è particolarmente vero in Cgil, dove il sindacato dei metalmeccanici e quello della funzione pubblica considerano un'anomalia il sindacato degli atipici, in contrasto con il postulato organizzativo della sostanziale unità della rappresentanza nel settore e nell'azienda.

Rispetto all'efficacia di queste politiche è difficile trarre dati sufficientemente univoci. Grazie ad esse è stato possibile porre un qualche argine alla tendenza al declino degli anni scorsi (Klosterboer, 2008). Il caso degli immigrati può essere certamente considerato alla stregua di un diffuso successo. Sindacati come quello inglese, ad esempio, hanno significativamente rallentato la forte emorragia di iscritti, grazie al lavoro svolto con gli immigrati provenienti dalla Polonia e dal Commonwealth. Anche nel terziario dei servizi privati si è conseguito qualche buon risultato. Il caso della Filcams, in Italia, fa registrare alcune tendenze incoraggianti. Quello dei *Ver.di* tedeschi invece, malgrado l'ingente sforzo organizzativo di questi anni, non ha potuto impedire un forte calo di iscritti, passati in pochi anni da 2,7 a 2,2 milioni. Resta ovunque il grande vulnus del lavoro atipico e molto atipico, dall'interinale (relativamente più organizzabile) delle parasubordinazioni, dagli stagisti al lavoro autonomo di seconda generazione dei *knowledge workers*. Timidi segnali di attenzione reciproca vi sono stati e nel caso della Spagna, dove dal 2007 esiste una legislazione ad hoc sul lavoro autonomo economicamente dipendente, vi è stato pure un qualche impatto associativo. In altri casi, come quello della Consulta Cgil delle professioni, si sono aperti alcuni importanti varchi culturali e organizzativi, grazie ai quali è stato possibile instaurare un inedito rapporto di fiducia, grazie al quale è stato possibile intraprendere qualche battaglia comune, come quella di impedire un aumento dei contributi previdenziali per i lavoratori autonomi.

3) *Adattamenti strutturali*

Fra gli interventi che a livello nazionale stanno segnando le politiche organizzative di molti sindacati vi è la riduzione, tramite fusioni (*mergers*), del numero dei sindacati di categoria (Schmitter, Visser, 2002; Undy, 2008). Il panorama europeo, anche sotto questo profilo, appare piuttosto variegato sebbene la tendenza generalizzata è quella verso una significativa riduzione del numero di federazioni di categoria. A parte l'eccezione britannica, dove storicamente è sempre stata forte la frammentazione organizzativa su basi settoriali e professionali e in cui ancora oggi – a dispetto di vasti e rapidi processi di fusione – sono una cinquantina le sigle che fanno capo al TUC (170 se si considerano anche quelle che ne stanno fuori), la media delle federazioni associate si attesta intorno alla dozzina. Come nel caso nordico o in quello italiano, dove pure la Cisl sta accelerando maggiormente su questo terreno. Sotto questa soglia si pongono i tedeschi della DGB, con otto federazioni, e gli austriaci della OGB, con sette.

Numero di federazioni a parte, è importante rilevare il peso specifico che una o più organizzazioni settoriali può ricoprire all'interno di una confederazione. Nel caso della TUC da un lato e della DGB dall'altro – pur così distanti in termini di federazioni affiliate – un paio di esse soltanto arrivano ad iscrivere il 70% del totale. Così è *Unison* e *Unite* nella TUC; così è per *IgMetall* e *Ver.di* dentro la DGB

Le cause che oggi inducono ad una scelta verso le *mergers*, si offrono ad una pluralità di chiavi di lettura. Esse sono sostanzialmente riconducibili a tre ordini di fattori: “*esterni*”: le fusioni riflettono un mutamento che interviene nell’ambiente produttivo, in relazione – ad esempio – all’ascesi e al declino demografico di alcuni settori e comparti merceologici (si pensi solo all’assorbimento dei gloriosi sindacati bracciantili o tessili in federazioni e conglomerati più vasti; “*interni*”: in rapporto all’equilibrio intercategoriale in rapporto al numero di iscritti, ad eventuali difficoltà di carattere finanziario, alla possibilità di realizzare economie di scale, con la razionalizzazione di apparati e servizi; “*politici*”: in funzione dei nuovi orientamenti strategici che si determinano in una certa fase storica. Ad esempio, decidendo di formare un sindacato degli atipici, al fine di offrire un chiaro segnale di attenzione a quel mondo, per quanto inefficace dovesse eventualmente risulterne l’impatto sulla base di un mero calcolo costo/benefici.

I favorevoli alle fusioni evidenziano soprattutto i vantaggi in termini di razionalizzazione organizzativa, potenziamento dell’offerta dei servizi, diminuzione dei costi. D’altra parte, le convenienze strumentali si trovano a fare i conti con l’identità storica, sia merceologica che politico-sindacale, delle categorie. La difficoltà di amalgamare competenze e approcci che non si annullano con un tratto di penna. I casi di insuccesso, per quanto taciuti, sono noti. Alla stregua di quelli, che in politica, affliggono le formazioni partitiche scaturite da fusioni “a freddo”. Resta quindi da capire come la complessità e la eterogeneità – dovute alla differenziazione funzionale pre-merger – vengano ridotte e implementate all’interno del nuovo organismo post-merger.

Nulla o quasi è accaduto invece a livello confederale, specie nei paesi in cui – a partire dal secondo dopoguerra – il clima da guerra fredda aveva indotta una serie di scissioni, come in Francia e Italia, o dove esse si sono riproposte al termine di una dittatura, come in Spagna e Portogallo, ma anche – successivamente – nei paesi dell’Europa centro-orientale. A dispetto di un sostanziale superamento delle condizioni che in quella critica fase avevano generato la rottura del movimento sindacale, in ragione della forte presenza comunista al suo interno, nonché di prolungate fasi di attiva collaborazione sinergica, nessuno di questi paesi ha visto la fusione fra confederazioni di diverso indirizzo ideologico o culturale. Restano dunque cinque le organizzazioni sindacali più rappresentative in Francia, tre in Italia, due in Spagna e in Portogallo. Una situazione con tratti di analogia negli stati post-comunisti, nei quali può esservi un bipolarismo fra sindacati che ereditano quella tradizione ed altri che ne rivendicano piuttosto il superamento (Polonia e Bulgaria), con forme più spinte di frammentazione, come nel caso rumeno e ungherese. Nessuna modifica nemmeno in Belgio, dove la dialettica sostanzialmente bipolare fra sindacato cattolico (CSC) e sindacato socialista (FGTB) permane, e si intreccia da un lato col bilinguismo del paese e dall’altro col forte coinvolgimento sindacale nella gestione di pezzi importanti del welfare (la c.d. *pillarization*), come le mutue sanitarie e la previdenza complementare. Nemmeno gli scandinavi hanno inteso rinunciare al loro peculiare modello associativo, in base al quale la confederazione di riferimento riflette la tipologia di inquadramento professionale e il livello di scolarizzazione. A dispetto dei profondissimi mutamenti intervenuti nelle forme post-fordiste del lavoro, i sindacati nordici continuano a dividersi – e pure con un certo successo di membership – fra blue-collars (LO), impiegati (TCO) e laureati.

L’unico caso significativo di fusione interconfederale, risalente ormai al lontano 1981, fra la confederazione sindacale cattolica e quella socialista, da cui è nata la FNV, al cui fianco opera la più piccola, di ispirazione protestante (CNV).

Fra gli elementi che maggiormente concorrono a definire e qualificare il modello italiano del sindacalismo confederale vorremmo sottolineare il ruolo e l’importanza che al suo interno hanno assunto e rivestono i pensionati. Una grande risorsa organizzativa e al contempo un bacino di cultura e memoria sindacale, da valorizzare a trasmettere alle generazioni più

giovani. In nessun altro paese al mondo l'organizzazione sindacale dei pensionati ha assunto il profilo e il peso raggiunto nel nostro paese. Circa la metà del totale degli iscritti a CGIL (poco più) e CISL (poco meno) è composto da pensionati, laddove nel caso della UIL il loro peso si riduce sensibilmente. Diversamente che altrove, l'organizzazione sindacale dei pensionati si struttura da noi al di fuori dell'organizzazione di categoria alla quale si è fatto riferimento durante la fase attiva nel mondo del lavoro. Il loro peso, particolarmente sottolineato da quanti intendono denunciare l'inesorabile invecchiamento del sindacato, quando non anche l'anacronismo, ha posto problemi politici quando si è trattato di prendere posizioni su questioni inerenti alle riforme che interessavano esclusivamente lavoratori attivi e disoccupati, come pure in occasione dei congressi, nei quali il voto dei pensionati riceve una ponderazione inferiore al loro effettivo peso associativo.

Se c'è un campo nel quale l'azione sindacale dovrà essere sempre più capace di espandersi è quello internazionale, a cominciare dal già più strutturato livello europeo. Ciò richiede risorse umane e finanziarie, ma anche e soprattutto una convinzione sull'utilità di un coordinamento maggiore, di approcci e rivendicazioni. I comitati aziendali europei, la contrattazione transnazionale settoriale e di gruppo, la ricerca di maggiori sinergie nel conflitto e nella contrattazione, costituiscono tappe ineludibili e tuttavia ancora insufficientemente sviluppate.

4) Identità

A fronte di tutte queste misure organizzative, ugualmente – se non anche più forte – si pone l'esigenza di ripensare il collante ideale intorno a cui ricomporre ciò che i nuovi paradigmi produttivi segmentano, scompaginano, isolano, de-politicizzano. Senza certo abbandonare, o anche solo ridurre, la ricerca di nuovi e opportuni incentivi selettivi e adattamenti organizzativi, l'identità resta una risorsa simbolica di primaria importanza. Essa si pone infatti come elemento di auto-riconoscimento dei singoli iscritti e militanti; come contenuto fondamentale dello stare insieme al suo interno. Valori come quelli della solidarietà e dell'inclusione servono a definire e a qualificare il profilo identitario di una organizzazione sindacale.

Il tesseramento non può essere fine a se stesso. Esso richiede di consolidarsi prima o poi in una identità collettiva rispetto alla quale la formazione sindacale da un lato e la mobilitazione dall'altro rappresentano strumenti ineludibili.

Il conflitto industriale, in particolare – di cui pure abbiamo prima sottolineato l'indebolita efficacia nei rapporti con le imprese e con l'attore pubblico – continua a rivestire un ruolo fondamentale nel forgiare una coscienza di classe che nessun altro incentivo selettivo può offrire, concorrendo a ricercare e ricreare forme più stabili e mature di appartenenza organizzativa. Come è stato giustamente osservato: *“Genuine solidarity require an integrated under standing of the broader context, linked to a perception of a different form of economy and society and a belief that through unity this can be achieved”* (McCormick-Gumbrell and Hyman, 2013; p. 79).

Per decenni la solidarietà operaia si è retta su una tendenziale omogeneità dei suoi componenti, per poi dispiegarsi nel conflitto di classe, il cui indirizzo era governato dalle leadership politiche e sindacali. Tuttavia, con l'erosione di quelle particolari condizioni (economiche, sociali e politiche), emergono fenomeni sempre più diffusi e inquietanti di *solidarietà negative*, frutto di un arroccamento corporativo, localistico e non di rado xenofobo. E' un rischio che il sindacato deve combattere con tutte le sue forze. Ma non è facile. Oggi la vera sfida consiste nella ricerca di nuove forme di solidarietà, capaci di includere chi è diverso da noi, estraneo alla nostra storia collettiva (Zoll, 2003). Da questo punto di vista molti sindacati sembrano indirizzati nella giusta direzione. Quello della Cgil ci pare un caso significativo. La sua ispirazione, profondamente confederale, s'incardina

sull'idea di "un sindacato dei diritti contro le corporazioni", per "la costruzione di una nuova solidarietà fra i diversi soggetti del mondo del lavoro".

In una prospettiva di allargamento della rappresentanza è necessario instaurare rapporti fra il sindacato e nuovi movimenti sociali, attraverso campagne comuni di mobilitazione, come quelle registrate intorno ai temi della lotta al razzismo e alle discriminazioni, sulle tematiche ambientali e del clima, per una globalizzazione più equa, per un consumo consapevole (Della Porta, 2009) o, più recentemente, nelle campagne contro le politiche di austerità imposte dalle istituzioni europee ed internazionali a paesi come la Grecia, il Portogallo, la Spagna e anche l'Italia. Come già in passato, queste possono essere oltretutto occasioni nelle quali identificare e acquisire nuove militanti, più motivati e preparati. Non dimentichiamoci che la resistenza partigiana prima e i movimenti studenteschi e sociali degli anni '60 e '70 sono stati la fucina di almeno un paio di generazioni che, opportunamente trasmigrate/cooptate, hanno fatto la forza e la grandezza di un sindacato come quello italiano.

La memoria quasi mitica di una condizione perduta, ad esempio quella artigiana scalzata dalla proletarizzazione industriale, può anch'essa animare questa spinta alla soggettivazione di classe, secondo un indirizzo che ha caratterizzato la storiografia inglese sulle origini del movimento operaio (Thompson, 1969). Sarebbe utile riflettere su quanto oggi, la coltivazione di una memoria e di una identità sindacale e di classe – la sua storia, le sue conquiste – possa eventualmente svolgere una funzione analoga rispetto alle nuove generazioni, private di quelle prospettive.

5) la democrazia

A lungo, sulla scorta della letteratura neocorporativa, si è ritenuto che vi fosse un nesso forte fra un modello tendenzialmente monopolistico e centralizzato della rappresentanza e la forza associativa dell'organizzazione sindacale. Un impianto che tendeva sì a ridurre gli spazi di partecipazione degli iscritti ai processi apicali di concertazione, ma che in cambio offriva significative risorse di potere e vantaggi incrementali in termini di welfare e piena occupazione. Il successo dei modelli nordici o di quello austriaco, è parso avvalorare questo assunto, sulla base del quale – negli anni '90 – anche altri paesi, istituzionalmente privi di assetti e culture neocorporative, hanno intrapreso la via dei patti sociali e della concertazione tripartita. Ciò ha consentito a molti di essi di conseguire risultati importanti sulla via del risanamento economico e del raggiungimento dei parametri europei, preservando un quadro di sostanziale tenuta della coesione sociale. Paesi come l'Italia, la Spagna, l'Irlanda, il Portogallo, gran parte dei paesi che nel frattempo sono entrati a far parte dell'UE, hanno per un decennio buono testimoniato di questo autentico "revival del neocorporativismo" (Crouch, 1998). Diversamente che nei modelli nordici del secondo dopoguerra, ciò è tuttavia avvenuto al costo di gravi sacrifici del mondo del lavoro, non solo in termini di democrazia, ma di distribuzione del reddito, di de-regolazione del mercato del lavoro, di indebolimento del welfare state. La crisi di questi ultimi anni – particolarmente virulenta proprio in quei paesi dove il sindacato più si era speso nella ricerca del dialogo sociale – ha aggravato tensioni e scollamenti fra lavoratori, sempre più frustrati dai sacrifici, e dirigenze sindacali, attente al contenimento dei danni nel quadro di politiche macroeconomiche sempre più esterne alla loro capacità di influenza. L'atteggiamento verso l'Europa, intesa come istituzioni e come politiche, è stata e rimane al centro di alcune di queste lacerazioni. Come quando – in Francia, Olanda, Irlanda e paesi scandinavi – la maggioranza del mondo del lavoro dipendente ha clamorosamente disatteso le indicazioni dei sindacati riguardo ai Trattati e al processo di unificazione, bocciandoli in sede di ratifica referendaria.

Da questo punto di vista, il protagonismo sindacale nello scambio politico può in alcuni casi conferire un segno socialmente apprezzabile ai processi di riforma, ma può anche suscitare ampio malcontento nella base qualora ciò dovesse assumere, come è accaduto in questi anni,

un eccessivo segno di moderazione e regresso, senza la prospettiva tangibile di un imminente riscatto.

A fare la differenza può essere – oltre al merito degli accordi, oggi quasi tutti difensivi – il coinvolgimento dei lavoratori attraverso un’adeguata articolazione della contrattazione (Molina, 2008) e della partecipazione diretta. Fra le ragioni che contribuiscono a spiegare la relativa tenuta associativa del sindacato italiano in questi anni così critici, vi è probabilmente il rapporto democratico che ha saputo intrattenere con la base ampia dei lavoratori in occasione di importanti tornate contrattuali ed accordi concertativi (Baccaro, 2008). Una prassi rara negli altri modelli, in cui la validazione dei percorsi negoziali tende a circoscriversi in ambito esclusivamente endo-associativo, laddove quello italiano – grazie al ruolo svolto in tal senso dalla Cgil – ha sempre mirato a realizzare forme allargate di consultazione e coinvolgimento.

Vi è oggi dappertutto una grande richiesta di partecipazione e di democrazia diretta, favorita dal possibile uso di una tecnologia digitale in grado di ingenerare un’inedita sensazione di coinvolgimento personale. Il rifiuto della delega e della rappresentanza a vantaggio di forme meno o per nulla mediate di partecipazione e controllo – a lungo vessillo nel repertorio “utopico” dei movimenti sociali degli anni ’60 e ’70 – trova oggi nuove strumentazioni per tornare attuale. Formazioni populiste e professionisti dell’opinione pubblica hanno colto il vento, declinandolo in chiave anti-politica, attraverso una retorica di de-professionalizzazione della rappresentanza. Fenomeni reali e ideologie che concorrono nel logorare fatalmente il ruolo dei corpi intermedi, a cominciare dai partiti e dalle assemblee elettive, a vantaggio di quella che i politologi definiscono la “democrazia rappresentativa in diretta” (Urbinati, 2013), *dell’audience o del pubblico* (Manin, 1997). Dai social network all’utilizzo delle primarie come mezzo per far sentire la propria voce e selezionare le leadership, si propagano forme dell’agire collettivo che non possono e in definitiva non devono risparmiare il sindacato. Sarebbe un errore clamoroso se proprio il sindacato, tradizionalmente e persino ontologicamente più attento alla ricchezza di articolazioni democratiche della rappresentanza si facesse cogliere del tutto impreparato dinanzi a questa sfida. Vi è infatti del buono e dell’attuale, in ciò che un tempo pareva votato a quel genere di scacchi che prima o poi affliggono ogni grande utopia o tensione riformatrice. Basta solo volerlo e saperlo cercare nell’armamentario più ambizioso del proprio repertorio. Da questo punto di vista, riproporre una idea di democrazia degli iscritti, come per antico riflesso è spesso tentata di fare la Cisl, appare oggi quanto mai anacronistico. La parola chiave dev’essere *partecipazione e coinvolgimento*. A livello più ampio possibile. L’obiettivo di un’autentica e durevole rivitalizzazione sindacale passa a nostro avviso da qui, assai più che sul terreno dei servizi o di un più o meno effimero *restyling* organizzativo.

6. Conclusioni

Ciò che oggi logora il ruolo e la funzione dei sindacati – compromettendone insediamento e protagonismo – erode al contempo il ruolo e la funzione dei partiti politici. E viceversa. Le cause sono note: la dilatazione dello spazio, con la crisi dello Stato sovrano; la contrazione del tempo, che si traduce nel decisionismo in politica e nello *shorttermism* in economia; la svalorizzazione del lavoro, nelle forme della precarietà, delle nuove disuguaglianze, della povertà crescente. Per questo, la crisi della democrazia si manifesta oggi simultaneamente tanto nella sfera politica quanto in quella economica e sociale. La democrazia o avanza tutta insieme o tutta insieme arretra. Così è stato in buona parte del Novecento. Oggi è inconfutabile che stia arretrando. Tutta insieme.

In un suo recente saggio sulla democrazia, Nadia Urbinati scrive: “Crisi vuol dire l’interruzione di una routine di comportamento che non aveva richiesto fino lì alcuno sforzo deliberativo, alcuna scelta specifica che imprimesse un corso diverso agli eventi o

l'interruzione di quel procedere senza strappi" (Urbinati, 2013; p. 49). Coniata con riguardo ai partiti e alle istituzioni della rappresentanza politica, una tale diagnosi si staglia ovviamente anche per ciò che riguarda altri corpi intermedi, come il sindacato. Siamo dunque in presenza di una forte incertezza del percorso da intraprendere e del risultato che seguirà, ma tenendo conto che ciò, prosegue la studiosa: "è anche uno stimolo per ideare le strategie e le soluzioni migliori" (idem; p. 75).

Occorre che il sindacato sappia operare collettivamente come *learning organisations*, e di conseguenza agire strategicamente. Non si tratta di un compito semplice, essendo a tal fine richieste discontinuità con approcci, culture e consuetudini fortemente radicate nella pratica collettiva di organizzazioni così antiche e complesse. "*Hard time, hard choice*", è il sottotitolo che accompagna il vasto affresco sui sindacati nell'Europa occidentale, di recente curata da Rebecca Gumbrell-McCormick e da Richard Hyman (2013).

Il *mestiere del sindacalista* – le sue motivazioni individuali, le sue competenze, le sue pratiche – si pone oggi al centro di un ripensamento diffuso, fra antiche consuetudini e nuove prospettive (Cerri, Soli, 2008; AAVV, 2010). Per questo, in casi del genere, è sempre utile favorire un sia pur graduale rinnovamento dei quadri, anche dal punto di vista generazionale. Ma al contempo, e soprattutto, è necessario dotarsi di analisi e di linguaggi autonomi e non omologati all'egemonia ideologica del neoliberalismo. La ricerca e la formazione sindacale costituiscono due pilastri assolutamente indispensabili.

In una stagione in cui stentano ad emergere forti movimenti di massa, una nuova leva di quadri potrà crescere solo se il sindacato sarà in grado di attivare circuiti partecipativi coinvolgenti e democratici, con un'attenzione ai fondamenti identitari e agli obiettivi ideali dell'organizzazione. Bisognerà valorizzare molto la logica della sperimentazione, col suo potenziale innovativo. Come scrive giustamente Ida Regalia: "Il mutamento in grado di lasciare il segno nasce da piccoli cambiamenti all'interno di routine e riti che apparentemente sembrano quelli di un tempo" (Regalia, 2009; p. 143).

Le difficoltà che oggi il sindacato si trova a fronteggiare non contingenti, ma al contempo non del tutto irreparabili. Non solo perché in vaste aree emergenti del globo il sindacato sembra poter ripercorrere alcune delle fasi espansive già conosciute in Occidente (Silver, 2006), ma anche perché – proprio fra le economie più avanzate – il riconoscimento e l'appoggio agli obiettivi sindacali, da parte dei principali interlocutori, non è venuto meno. I fattori "esogeni" di crisi sono reali e la tutela del lavoro ha perduto buona parte della sua tradizionale capacità acquisitiva. Tuttavia, con alcuni accorgimenti tattici ed organizzativi il sindacato può resistere ed adattarsi al cambiamento e continuare a svolgere le sue "funzioni utili" anche per il nuovo mondo del lavoro. Quanto meno sul medio periodo, quello del prossimo decennio, su cui è possibile azzardare ragionevolmente qualche pronostico.

Di sicuro non ci sono ricette facili. Andranno duttilmente utilizzati tutti gli strumenti che le storie e pratiche sindacali, a vari livelli, ci offrono. L'esperienza del nostro movimento sindacale ha in più occasioni saputo dimostrare questa duttilità, declinando in modo originale un proprio modello. L'auspicio è che questa apertura, versatile e plurale, possa anche in futuro consentire una sintesi adeguata in grado di reggere le sfide che il capitalismo globalizzato sta muovendo al sindacato, e dunque ad uno dei pilastri fondamentali della democrazia.

Finito di scrivere il 9 gennaio 2013

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (2010), *Rethinking collective representation*, in "Transfer", Vol. 16, n. 3.

Accornero A. (1991), *La parabola del sindacato*, Il Mulino

Altieri G., Carrieri M., Megale A. (2007), *L'Italia del lavoro: un quadro d'insieme*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale", n. 1

- Baccaro L. (2008), *Contrattazione politica e consultazione dei lavoratori*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale”, n. 1
- Baglioni G. (2008), *L’accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Il Mulino,
- Boeri T. et al. (a cura di), *Il ruolo del sindacato in Europa*, Milano, Igea-Bocconi
- Bryson A., Ebbinghaus B., Visser J., *Introduction : Causes, consequences and cures of union decline*, in “European Journal of Industrial Relations”, n. 17/2011
- Carrieri M. (1995), *L’incerta rappresentanza*, Il Mulino, Bologna.
- Carrieri M. (2003), *Sindacato in bilico. Ricette contro il declino*, Donzelli
- Carrieri M. e Leonardi S. (2013), *Des turbolences sans atterrage certain: l’évolution récente des relations professionnelles italiennes*, in “Chroinque International de l’IRES”, n. 139.
- Carrieri M. e Treu T. (a cura di) (2013), *Verso nuove relazioni industriali*, Il Mulino
- Caruso B., *Rappresentanza sindacale e consenso*, Franco Angeli, 1992
- Cella G.P. (1999), *Il sindacato*, Laterza, Bari-Roma
- Cecchi D. and Visser J. (2008), *Sindacalizzazione: linee di tendenza in Europa. Un’analisi longitudinale 1950-1996*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale”, n. 1
- Cerri M. e Soli V. (2009), *I mestieri del sindacalista. Tra rappresentazione soggettiva e ridefinizione professionale*, Ediesse, Roma.
- Commissione Europea (2013), *Industrial Relations in Europe 2012*, Bruxelles
- Crouch C. (1986), *Relazioni industriali nella storia politica europea*, Ediesse, Roma
- Crouch C. (1998), *Non amato ma inevitabile il ritorno al neo-corporatismo*, in “Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali”, n. 4
- Ebbinghaus B. and Visser J. (2000), *The Societies in Europe. Trade Unions in Western Europe since 1954*, Macmillan.
- De Luca M. (2008), “*Don’t Mourn: Organize!*”. *Sindacato e organizzazione in America*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale”, n. 1
- Della Porta D. (2009), *L’emergere di movimenti europei?* in AAVV, *Governance, società civile e movimenti sociali*, Ediesse, Roma
- Dolvik J.E. and Waddington J. (2004), *Organizing Marketized Services: Are Trade Unions Up to the Job?*, in “Economic and Industrial Democracy”, vol. 25, n. 1
- Elding L. and Alsos K. (2012), *European minimum wage: a Nordic Outlook*, Fafo-Report, Oslo, n. 16
- Feltrin P. e Maset S. (2010), *Come resistere al declino. L’opzione dei servizi nei sindacati*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale”, n. 3
- Ferrario S. (2009), *Rappresentanza, organizzazione e azione sindacale di tutela del lavoro autonomo caratterizzato da debolezza contrattuale ed economica*, in “Rivista Giuridica del Lavoro”, n. 1
- Frege C. and Kelly J. (2004), *Varieties of unionism. Strategies for Union Revitalisation in a Globalizing Economy*, Oxford University Press.
- Gumbrell-McCormick & Hyman R. (2013), *Trade unions in Western Europe. Hard times, hard choices*, Oxford Press
- Hall P. and Soskice, D. (eds.), *Varieties of Capitalism*, Oxford University Press
- Hyman R. (2007), *In che modo i sindacati possono agire strategicamente*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale.”, n. 3
- Katz H.C. and Darbishire O. (2000), *Converging Divergences. Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca, N.Y., Cornell University
- Kjellberg A. (2008), *Il sistema Ghent in Svezia e i sindacati sotto pressione*, in “Economia & Lavoro”, n. 3
- Klosterboer D., (2008) *Trade Unions Strategies to Organise Young, Ethnic Minorities and Atypical Workers*, in “Economia & Lavoro”, n. 3

- Ichino P. (2005), *A che servono i sindacati?*, Mondadori
- Lani I. (a cura di) (2013), *Organizzamioci! I giovani e il sindacato dei mille lavori*, Editori Internazionali Riuniti
- Leonardi S. (2001), *Lavoro, sindacato e classi sociali*, su “Rivista Giuridica del Lavoro”, n. 2
- Leonardi S. (2004), *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato*, Ediesse
- Leonardi S. (2008), *Union organisation of employees in precarious and atypical work in Italy*, in “International Journal of Action Research”, n. 4
- Manin B. (1997), *The Principles of Representative Government*, Cambridge U.P.
- Molina O. (2008), *Social pacts, collective bargaining and trade union articulation strategies*, in “Transfer”, vol. 14, n. 3
- Muller T. e Schulten T. (2013), *Un nuovo interventismo europeo? L'impatto della nuova governance economica europea sui salari e sulla contrattazione collettiva*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale”, n. 4
- Olson M. (1965), *La logica dell'azione collettiva*, Feltrinelli, 1983.
- Phelan C. (2007), *Trade Union Revitalisation. Trends and prospects in 34 countries*, Peter Lang.
- Regalia I. (2009), *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, ISF/Ediesse.
- Revelli M. (2013), *Finale di partito*, Einaudi
- Silver B. (2008), *Le forze del lavoro*, Mondadori
- Schmitter P. e Visser J. (2002), *La dinamica evolutiva delle organizzazioni sindacali*, in “Quaderni di Rassegna Sindacale”, n. 3
- Schnabel C. (2012), *Union membership and density: some (not so) stylized facts and challenges*, IZA Discussion Paper, August.
- Silver B.J. (2003), *Le forze del lavoro*, Mondadori.
- Thompson E. (1969), *Rivoluzione industriale e classe operaia in Inghilterra*, Il Saggiatore
- Traxler F. (Eds.) (2001), *National Labour Relations in Internationalised Markets. A comparative study*, Oxford University Press
- Undy R. (2008), *Trade Union Merger Strategies*, Oxford University Press
- Urbinati N. (2013), *Democrazia in diretta. Le nuove sfide alla rappresentanza*, Feltrinelli.
- Vandaele K. (2011), *Sustaining or abandoning 'social peace'? Strike development and trends in Europe since the 1990s*, ETUI
- Vandaele K. and Leschke J. (2008), *Seguire l'organising model dei sindacati britannici? L'organizzazione dei lavoratori atipici in Germania e Olanda*, in “Economia & Lavoro”, n. 3
- Visser J. (2008), *L'iscrizione al sindacato in 24 paesi*, in “Economia & Lavoro”, n. 3
- Visser J. (2011), *ICTWSS Database on institutional characteristics of trade unions, wage setting, state intervention and social*, www.uva-aias.net/208
- Zoll R. (2003), *La solidarietà*, Il Mulino