



CENTRE FOR THE STUDY OF  
EUROPEAN LABOUR LAW  
"MASSIMO D'ANTONA"

Working Papers

# Il sindacato tra funzioni e valori nella 'grande trasformazione'. *L'innovazione sociale in sei tappe*

WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 394/2019

Bruno Caruso 2019  
Dipartimento di Giurisprudenza - Università di Catania  
bcaruso@lex.unict.it

WP CSDLE MASSIMO D'ANTONA.IT - ISSN 1594-817X  
Centre for the Study of European Labour Law "MASSIMO D'ANTONA", University of Catania  
On line journal, registered at Tribunale di Catania n. 1/2012 – 12.1.2012  
Via Gallo, 25 – 95124 Catania (Italy)  
Tel: +39 095230855 – Fax: +39 0952507020  
csdle@lex.unict.it  
<http://csdle.lex.unict.it/workingpapers.aspx>



**Il sindacato tra funzioni e valori nella  
"grande trasformazione".  
L'innovazione sociale in sei tappe<sup>α</sup>**

**Bruno Caruso  
Università di Catania**

Entrambi gli approcci (difensivismo e socialdemocrazia assertiva) si distinguono dal neoliberalismo in quanto riconoscono la necessità di aiutare i lavoratori a fronteggiare l'esternalità dell'insicurezza, ma l'approccio assertivo contribuisce a costruire la nuova economia emergente, mentre quello difensivo cerca soltanto di opporre resistenza. La socialdemocrazia assertiva si accosta quindi al neoliberalismo laddove riconosce la necessità del cambiamento e adattamento in risposta alla globalizzazione.

Colin Crouch

1. La crisi della forma sindacato. ....	3
2. Una via d'uscita dal pessimismo della ragione. Un percorso in sei tappe.....	7
3. Dal pluralismo sindacale ideologico alla differenziazione di funzioni. L'unità nel pluralismo.....	9
4. Il rilancio del sindacato come autorità salariale nazionale e (in prospettiva) europea. L'uguaglianza. ....	12

---

<sup>α</sup> Di prossima pubblicazione nel volume *Il diritto del lavoro e la grande trasformazione - Paradigma, attori, regolazione*, a cura di Bruno Caruso, Riccardo Del Punta, Tiziano Treu, Il Mulino Bologna.

5. Oltre l'eguaglianza e la protezione: la contrattazione collettiva come rete di protezione per lo sviluppo dell'autonomia individuale. La libertà.....	23
6. Il sindacato come partner dell'impresa all'interno di "moduli cooperativi" per la produttività e il benessere aziendale: produttività e intelligenza collettiva. La partecipazione. ....	26
7. 'Social unionism' e la rappresentanza del lavoro "fissurizzato": nuove strategie di azione nel territorio e nella rete. La solidarietà. ....	29
7.1 (segue) Pretesi ostacoli giuridici allo sviluppo dell'organizzazione e all'azione negoziale di lavoratori non standard.....	35
7.2. Ulteriori modalità di azione del social unionism: nuove e vecchie solidarietà. ....	37
8. Consenso e riforma interna dei sindacati. La democrazia. ....	38
9. Conclusioni. Percorsi e valori di riferimento. ....	40
Bibliografia .....	41

## 1. La crisi della forma sindacato.

Senza indulgere in alcun pessimismo si potrebbe affermare che la letteratura recente sul sindacato si propone soprattutto come riflessione sulla crisi di tale forma di aggregazione, rappresentanza e affermazione di interessi collettivi nell'economia uberizzata o se si preferisce post fordista [A. Belloni 2017; P. Mason 2015, N. Srnicek 2017; Sundararajan A. 2016; J. Rifkin 2017]. Sono questioni per molti versi conosciute e che sostengono l'idea - da tempo suffragata da rilevazioni sociologiche - di una confluenza di fattori verso uno status di crisi endemica non solo dei sindacati ma anche delle associazioni datoriali [M. Carrieri - P. Feltrin 2016; per il sindacato già con lungimiranza e acume G. Baglioni 2008, specie p. 183 ss.]. Alcuni di questi fattori di crisi, avrebbero per altro determinato, negli ultimi 35 anni, una convergenza dei principali sistemi industriali europei (ma non solo) verso un modello neo liberista, con inevitabile e diffuso declino dei sindacati<sup>1</sup>. Sarebbe, in tal modo, definitivamente tramontata l'idea novecentesca della centralità dei soggetti collettivi (partiti e sindacati) nei processi di organizzazione sociale, politica e a maggior ragione nel mercato e nell'economia [B. Caruso 2017]. Da cui consequenziali riflessi sull'epistemologia e sulla narrazione giuslavoristica.

È diffusa, invero, l'idea che la "polvere magica" della disintermediazione intende efficientizzare, alleggerire e velocizzare i processi sociali e culturali, oltre che aziendali, di mercato e finanziari, attraverso la sottrazione e la rimozione di intermediari; l'uberizzazione dell'economia produrrebbe pertanto una luhmaniana riduzione della complessità sistemica, realizzata non attraverso un *quid pluris* di decisionismo politico e di governabilità istituzionale, immaginata nel secolo scorso dal sociologo tedesco, o attraverso la rimozione degli ostacoli al funzionamento efficiente dei mercati come nella vulgata neoliberista; bensì attraverso l'uso pervasivo delle nuove tecnologie per riorganizzare i mercati interni ed esterni all'impresa ma pure i servizi, semplificandone le connessioni e le transazioni commerciali e gestionali. Tale riorganizzazione finirebbe oggettivamente (al di là di ogni soggettiva intenzione strategica come invece nella teorizzazione neo liberista) per ridurre al ruolo di vittime predestinate soggetti che della mediazione e intermediazione degli interessi hanno fatto la propria ragione d'essere. Gli stessi processi elevano

---

<sup>1</sup> Per un'indagine di tipo strutturalista della crisi delle organizzazioni sindacali in occidente, concentrata sulle strategie imprenditoriali e sulla resilienza neoliberista delle istituzioni, si veda il volume di L. Baccaro e C. Howell [2017] in particolare i dati riportati nel capitolo 3. Per dati aggiornati al 2016 e disaggregati per stati nazionali sulla union density sempre utili le statistiche OCSE <https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=TUD&lang=en>; si veda pure OECD 2018, p. 73 ss.

invece al rango di protagonisti una nuova inedita categoria di consumatori/produttori: i *prosumer*<sup>2</sup>, non tanto insofferenti alla mediazione organizzata ma strutturalmente ad essa non riconducibili; oltre che gli stessi consumatori tradizionali, detentori di nuovo tipo di potere (il *consumer power* alternativo al potere operaio/sindacale) in grado di determinare non soltanto i volumi ma anche i modelli di produzione e di prodotto<sup>3</sup>. La uberizzazione dell'economia, secondo la visione apocalittica con riguardo all'intermediazione del lavoro, che si sta rapidamente sintetizzando, costituisce il punto culminante o addirittura terminale della parabola discendente, una sorta di "fine della storia" degli attori collettivi.

Per il sindacato e l'azione negoziale tradizionale, le conseguenze della riorganizzazione sociale e produttiva in atto sarebbero disastrose; si tratterebbe della trasformazione in malattia endemica o terminale di sintomi che si erano già manifestati nel secolo scorso: calo delle iscrizioni soprattutto tra giovani<sup>4</sup> e *professionals*, perdita di peso politico e dissolvimento della concertazione istituzionale, riduzione della copertura contrattuale e connesso fenomeno della frammentazione della rappresentanza e, oggi, della stessa contrattazione collettiva nazionale

---

<sup>2</sup> Nella definizione della Treccani «il termine *prosumer* (espressione coniata da Alvin Toffler nel libro *The third wave* (1980) è una crasi dei termini *producer* e *consumer* che indica un consumatore che è a sua volta produttore o, nell'atto stesso che consuma, contribuisce alla produzione.... Mentre tra il 1995 e il 2000 protagonisti di Internet sono i portali, attraverso i quali il navigatore viene indirizzato a siti specializzati (e largamente sponsorizzati) per ogni esigenza, nella fase successiva hanno vita prospera i siti che incorporano le reazioni del cliente: i motori di ricerca, in cui l'attività del visitatore è determinante per fissare il prezzo delle inserzioni pubblicitarie; il commercio elettronico, in cui la reputazione del venditore, o dell'articolo posto in vendita, è costruito sui giudizi dei precedenti utilizzatori; i blog; i siti pervasi da uno spirito wiki, cioè di collaborazione attiva delle comunità dei loro frequentatori»

<sup>3</sup> Come scrive efficacemente D. Di Vico, Come si può inventare il lavoro che non c'è, sul Corriere della sera del 12 luglio 2019: «(...) la figura più evocata e temuta, il invitato di pietra ... è il consumatore infedele degli anni Dieci. Se una volta si parlava di potere operaio/sindacale oggi il tema-chiave è il *consumer power*. L'innovazione deve fare i conti con lui: il cliente moderno che va direttamente sui siti delle aziende produttrici per scegliersi la lavatrice o il frigo, poi frequenta online Trovaprezzi. it, sceglie sulla rete il prodotto, passa da un rivenditore specializzato, controlla se la sua scelta slittando dal virtuale al reale tiene, poi torna a casa e compra il tutto con Amazon. È un processo di disintermediazione anche questo, come quello che investe la politica e altri ambiti. E per di più non si ferma al momento dell'acquisto. Perché il consumatore posta su Facebook e su YouTube una recensione della lavatrice o del frigo che ha comprato e riproduce il codice seriale del prodotto. Diventa un piccolo gnomo alla Moody's, crea un rating temutissimo dalle aziende produttrici».

<sup>4</sup> OECD 2019, p. 197 ss. Box 5.1, contesta in effetti, sulla base di evidenze empiriche, la semplificazione generazionale sostenuta da diversi autori (una sorta disaffezione strutturale delle nuove generazioni all'adesione e all'azione sindacale) e sostiene che la crisi della sindacalizzazione va correlata non tanto all'età quanto allo status di lavoratore precario spesso correlato al fatto che l'occupazione giovanile si concentra nei settori ove è ampiamente diffuso il lavoro non standard.

considerata, ancora, un vero e proprio pilastro regolativo e identitario<sup>5</sup>. Con le conseguenze in termini di affievolimento di voce e identità collettive analizzate in un volume di analisi di sistemi di relazioni industriali comparati, soprattutto di cultura anglosassone [i saggi contenuti nel volume di A. Bogg –T. Novitz 2014a]

Sul piano scientifico e accademico le conseguenze sono davanti agli occhi di tutti: senza arrivare alla sparizione delle cattedre di diritto sindacale in quasi tutte le università della IVY LEAGUE come avvenuto negli USA già nel secolo scorso, anche in Europa i temi tradizionali del diritto sindacale, centrali negli anni 70 e 80, sono retrocessi, se non proprio divenuti marginali, nella scala delle priorità tematiche, a confronto di altri temi emergenti tra cui il mercato del lavoro (una volta partizione del tutto marginale: il diritto amministrativo del lavoro), il diritto antidiscriminatorio, i nuovi diritti individuali [G. Anderson – P- Nuttal 2014; A. Bogg – T. Novitz 2014b; T. Novitz 2014] o il diritto del lavoro al servizio della produzione. Sul piano didattico va rilevato che i più recenti manuali di diritto del lavoro in Italia, come avveniva già prima dello Statuto dei lavoratori, sono diventati i contenitori del diritto sindacale - che è relegato in pochi capitoli. Anche le relazioni industriali, nella collaterale disciplina della sociologia, non vivono particolare smalto negli equilibri accademici e nella stessa attività di ricerca e didattica come dimostra la sostituzione progressiva degli insegnamenti di Industrial Relations con quelli *Human Resource Management* (HRM) nelle università e nelle *business school* [G. Gall 2018, 682; B. Kaufman 2010].

Le ragioni di questa crisi, che dai fenomeni sociali si estende alla ricerca e agli ordinamenti didattici, sono note e dissodate nella letteratura scientifica. Si tratta sia di processi oggettivi, sia di ragioni culturali di tipo identitario.

Fenomeni quali la globalizzazione e la concorrenza come motore di tutte le cose, le nuove tecnologie individualizzanti, l'organizzazione del lavoro post fordista, la de massificazione e la "fissurizzazione" del luogo di lavoro con l'estensione a dismisura del precariato e la fabbrica senza confini attraverso vecchie e nuove forme di esternalizzazione e decentramento [D. Weil 2014; K.W. Stone 2004; J. Fudge 2006], la decadenza della valenza identitaria del lavoro, sono tutti fattori che confluiscono nel determinare la crisi dei valori sociali e degli stessi processi di costituzione e affermazione di attori sociali; tali attori edificavano la propria soggettività organizzativa e la azione collettiva su fenomeni sociali, dislocazione di interessi e realtà

---

<sup>5</sup> Per ragguagli comparta di questa tendenza i saggi in S. Leonardi – R. Pedersini, ed., 2018. Sull'importanza economica e sociale della contrattazione di settore OECD 2018, cap. III

produttive radicalmente diversi<sup>6</sup>. Alle identità collettive si sostituiscono identità frammentate che mettono alla ribalta incerte istanze di autonomia individuale sia di tipo esistenziale, sia di tipo economico, sia lavorativo (il lavoro sempre più come esperienza privata se non addirittura intimista ancorché ancora centrale anche tra le professionalità meno elevate [D. Marini 2018; S. Hariss A. B. Krueger, 2015]); da cui alcuni diffusi simboli e fenomeni: Io SPA, i Prosumer, l'acronimo DIY: *do it yourself*<sup>7</sup>.

Tutti questi disparati fenomeni sono però ricomposti come tasselli di un unico mosaico: vale a dire lo scenario tratteggiato dagli studi sul risorgere delle diseguaglianze e del crescere della povertà relative di tipo nuovo, studiate ed evidenziate da studiosi e premi Nobel dell'economia come Stiglitz, Piketty, Deaton, Milanovic, Rodrick. Si tratta di analisi e preoccupazioni che vengono ormai prese in seria considerazione anche dalle istituzioni di governo mondiale dell'economia (dall'Ocse, al FMI, alla Banca centrale europea).

Queste analisi ci dicono che, se la diseguaglianza diminuisce sul piano globale, nel confronto tra nazioni ricche e nazioni tradizionalmente povere, i nuovi fenomeni e le nuove politiche – derivanti anche da un inadeguato assetto istituzionale del commercio internazionale conseguente all'iperglobalizzazione [D. Rodrik 2019] - producono invece una crescita evidente delle diseguaglianze endostatali e infraterritoriali e un impoverimento delle classe medie soprattutto in Europa; da cui l'emergere di nuovi populismi (la popolocrazia) e di ideologie neo sovraniste alimentati anche da questioni più generali [I. Diamanti M. Lazar, 2018]: l'immigrazione di massa, da un lato, e la crisi demografica dei popoli nativi,

---

<sup>6</sup> Per una analisi soggettivista che colloca la crisi dei sindacati più che su fattori esterni, sulle insufficienze delle strategie di mobilitazione e di organizzazione J. Kelly [1998] e l'ampio dibattito postumo all'uscita del volume: per tutti J. Holgate – M- Simms M. Tapia [2018]; G. Gall [2018] e la stessa replica dell'autore J. Kelly [2018].

<sup>7</sup> Fino ad anni recenti la riconoscibilità sociale delle persone (si potrebbe dire la stessa identità pubblica) era collegata al lavoro che svolgevano. "Al lavoro erano legate anche le aspettative di ascesa sociale. Ma con il diffondersi del precariato e della flessibilità (fenomeni certamente diversi ma entrambi fonte di instabilità emotiva e materiale), con il nascere di figure professionali e competenze sempre diverse, con il contrarsi temporale dei cicli produttivi e l'accrescersi dei livelli di specializzazione, con il diffondersi di modalità organizzative che stanno rendendo sempre più obsoleto il suo esercizio nei grandi spazi collettivi del passato (dalla fabbrica all'ufficio), con la perdita di posti prodotta dall'automazione, il lavoro ha assunto connotazioni radicalmente nuove. Ha smesso di essere una fonte di sicurezza e stabilità. Tende a svolgersi in una dimensione sempre più privata e dunque non s'inquadra più in una cornice collettiva. Da strumento di crescita sociale sembra tornato ad essere mezzo di pura sussistenza materiale. Proprio queste trasformazioni nel modo di concepire e vivere il lavoro sono probabilmente uno (non l'unico ovviamente) fattore di crisi che ha colpito le organizzazioni politiche tradizionali e le grandi culture politiche della modernità". Così efficacemente A. Campi, *Oltre il caso Amazon, Rivoluzione nel lavoro ma la politica è indietro*, in Il Messaggero, 27.11.2017

dall'altro, con relativa crisi di consenso delle organizzazioni di rappresentanza del lavoro, partiti e sindacati [L. Mariucci 2016; 2019a]. Si tratta di nuove fratture e *cleavages* che, con riguardo al diritto del lavoro, rendono comunque inadeguato il vecchio paradigma del diritto sindacale la cui crisi dei pilastri fondamentali era già stata messa adeguatamente a fuoco da Massimo d'Antona [2000a] alla fine del secolo scorso.

Concetti basilari come interesse collettivo, rappresentanza negoziale, categoria professionale, sindacato unitario, classe operaia, luogo di lavoro, unità produttiva, non sono più declinabili senza almeno ulteriori specificazioni, che li rendano adattabili alla nuova realtà. Talché i frammenti di cambiamento, considerati nell'insieme, ci dicono del bisogno di un nuovo paradigma giussindacale [A. Bogg 2015; A. Bogg- T. Novitz 2014a]; mentre sempre più al centro della riflessione di ricercatori si pone il tema, in effetti storicamente ricorrente, del "trade union renewal" [C. Dufour, A. Hege, 2010; P. Fairbrother 2015; M. Nicklich – M. Helfen 2019].

Il quadro dunque darebbe linfa all'ipotesi apocalittica nella doppia variante: la ricetta dell'arroccamento nel passato magari rivisitato [la retrotopia secondo Z. Bauman 2017], ovvero della presa d'atto - magari con compiacimento di chi vede realizzarsi il teorema liberista attraverso imprevedibili scorciatoie - della fine della stagione dell'intermediazione del sindacato e dei corpi intermedi considerati, in quella vulgata, elementi di disturbo dell'equilibrio spontaneo del mercato e della formazione del prezzo naturale del lavoro.

## **2. Una via d'uscita dal pessimismo della ragione. Un percorso in sei tappe.**

Questa prospettiva di pessimismo della ragione non è certo abbracciata da tutti coloro che studiano i corpi intermedi e il fenomeno associativo sindacale e datoriale in particolare. Colin Crouch [2013] per esempio - la cui citazione non è a caso utilizzata come esergo -, considera ancora fondamentale il ruolo dei soggetti collettivi (anche i partiti politici) a condizione che essi attraversino (e si lascino attraversare da) un processo di autoriforma sia di tipo organizzativo, sia con riguardo alle logiche di azione, proprio a partire dalla presa d'atto dei cambiamenti in corso.

Esteso questo approccio al diritto sindacale, risultano evidenti, come si dirà, le ricadute in chiave di rivisitazione sia del paradigma, sia di alcuni concetti basilari. Tale prospettiva può essere sostenuta da una ragione di tipo assiologico/valoriale e un'altra di tipo analitico/pragmatica.

La posizione assiologica è presto formulabile: rimangono immutate le ragioni che giustificano logiche di azione collettive e l'essenza originaria dell'idea, si direbbe webbiana, della coalizione e della *industrial democracy* (il nucleo imperituro della forma sindacato): i valori dell'uguaglianza e della

solidarietà [Sciarra S. 2013] che tuttavia vanno profondamente ripensati anche filosoficamente e concettualmente e coniugati con una maggiore centralità della persona situata e della sua libertà di scelta come suggerisce l'utilizzo del paradigma delle capability applicato al diritto del lavoro [B. Langille, ed., 2109, R. Del Punta 2016 in questo vol.; R. Del Punta B. Caruso 2016].

Si può, a tal proposito, fare riferimento all'attualità di politiche all'insegna dei grandi temi su cui storicamente si è formata la coalizione del lavoro; vale a dire il riemergere della questione salariale dopo il grande freddo della crisi e delle politiche di austerità. Vicende come quelle di Ryanair, il diffondersi del lavoro irregolare e sottopagato nelle cooperative più o meno false, rimettono al centro una questione classica del diritto sindacale: il sindacato come autorità retributiva e strumento di redistribuzione dei redditi attraverso la contrattazione collettiva. Si può fare riferimento anche - questione in parte connessa - all'impoverimento relativo dei c.d. ceti medi che oggi ripropongono istanze di tutela e coalizione collettiva del tutto inedite per dimensione e qualità e non riconducibili soltanto o semplicemente a vecchie e tradizionali istanze micro corporative [B. Caruso 2017].

E tuttavia mentre si ripropongono questioni classiche a cui l'azione sindacale ha storicamente dato risposte, al contempo si diffonde la consapevolezza dell'impossibilità di riproporre vecchie e obsolete ricette: il dissolvimento della persona nel gruppo, dell'individuale nel collettivo, della libertà di scelta di ognuno nelle dinamiche del soggetto collettivo e della regolazione uniforme e omogenea, la regolazione inderogabile che non tanto "vale per tutti" 'appiattendo', ma "costringe" tutti 'sottomettendo'; onde la critica alla colonizzazione del diritto del lavoro, già avanzata negli anni '90 da autori come Simitis, D'Antona e Mengoni.

C'è oggi latente un bisogno di autonomia e libertà individuale nei *digital workers*<sup>8</sup> ma non solo, che è genuinamente fondata e radicata nella modalità di organizzazione tecnologica del processo produttivo (come ci dice da tempo Adalberto Perulli) e che non appare in assoluta contraddizione con il bisogno di tutela plurima e collettiva anche nella dimensione giudiziaria (la prospettiva rimediata messa in evidenza, nelle varie giurisdizioni nazionali e nelle motivazioni dei giudici, nei casi Uber e Foodora, [T. Treu. 2017; B. Caruso 2019 Countouris De Stefano 2019]).

A partire da queste magmatiche esperienze di voice anche nei nuovi loci tecnologici di lavoro (infra § 7) si può immaginare la *pars costruens* di

---

<sup>8</sup> Il riferimento generalizzato ai c.d. digital workers è sociologicamente e giuridicamente infondato data la diversità di modelli datoriali e di rapporti di lavoro che germinano intorno alle piattaforme: si rinvia a B. Caruso 2019; pure G. Loffredo 2019, p. 264 ss.

questo saggio: se e come sia possibile recuperare la dimensione collettiva del diritto del lavoro e un ruolo progressivo dei soggetti sociali nel post fordismo e nella economia uberizzata, e come tutto ciò possa ribaltarsi sulle infrastrutture salienti del paradigma giussindacale fattualmente, assiologicamente e giuridicamente. Il tema ridotto al nocciolo è: se e come sia possibile re intermediare il lavoro e rilanciare la sua rappresentanza.

Gli studiosi di relazioni industriali, che si sono occupati di recente del tema, indugiano su concetti generali allo scopo di individuare strategie nazionali e razionali di rilancio del sindacato e della sua storica funzione. Parlano di un triangolo virtuoso con riguardo sia all'organizzazione, sia all'azione collettiva: trasparenza efficienza/competenza e partecipazione [R. Gumbrell-McCormick & R. Hyman 2013; enfatizzano, per la IG Metall tedesca, la necessità del cambiamento soprattutto organizzativo Nicklich M. – Helfen M. 2019]. Sono i temi del sindacato 2.0, pronto ad affrontare la sfida di industria 4.0, molto cari a un sindacalista di razza come Marco Bentivogli [2016], ma ripresi anche da studiosi italiani [M. Carrieri e P. Feltrin 2016; G.P. Cella e T. Treu 2017]

Si può convenire con questa prospettiva e riproporla. Essa però va resa concreta, sintetizzandola in sei punti/tappe secondo la prospettiva analitica di cui si diceva. Si tratta di tracciati su cui si può inerpicare la razionalizzazione giuridica e la riflessione teorica; di meri grumi fattuali intorno ai quali rifondare una teoria del sindacato e una prassi regolativa e di azione coerente.

### **3. Dal pluralismo sindacale ideologico alla differenziazione di funzioni. L'unità nel pluralismo.**

I. Il primo grumo concettuale intorno a cui provare a ripensare una nuova teoria della soggettività sindacale è più di natura metodologica che fattuale e riguarda una (ri)considerazione del pluralismo sindacale. Nel secolo lungo, nei manuali di relazioni industriali [G.P. Cella - T. Treu 1998 ma anche 2009] e di diritto sindacale [B. Caruso - A. Alaimo 2012] il pluralismo sindacale viene ricondotto al rapporto delle diverse confederazioni sindacali con i partiti e le relative infrastrutture ideologiche, ma anche con le dottrine religiose. Il tema dell'unità o disunità sindacale, in tali sistemi, oltre che a logiche di conservazione di leadership e interne ai vertici di apparato - ovvero, come si è sostenuto, di patriottismo di organizzazioni in competizione nel mercato dei servizi agli utenti/clienti [U. Romangoli 2017, p.184] - è stato strettamente collegato anche alle stagioni politiche, ai rapporti con i governi e alle dinamiche dei partiti di riferimento

(i c.d partiti pro labour)<sup>9</sup>. Oggi, la crisi dei partiti, del rapporto privilegiato, anche di tipo ideologico, tra partiti *pro labour* e sindacati di classe<sup>10</sup>, e la ripresa del tema dell'autonomia e dell'unità sindacale come risposta strategica alla disintegrazione sociale, ripropongono, da un lato, il tema di una unità confederale che vada oltre la semplice unità di azione negoziale; dall'altro, una nuova dimensione del pluralismo con riguardo alle strutture di organizzazione e rappresentanza degli interessi e alle stesse funzioni e modalità di azione, gli scopi, e di utilizzazione di risorse e capacità [P. Fairbrother 2015, p. 571 ss.]: una risposta che sappia coniugare (una sorta di quadratura del cerchio<sup>11</sup>) il nuovo bisogno di contrasto alla diseguaglianza all'interno di strategie di attenzione e rispetto della differenziazione di interessi, sociale e identitaria. Con un apparente ossimoro il sindacato unitario va pensato e declinato al plurale. Secondo questo filone di pensiero, il sindacato dovrebbe auto riflettersi (almeno) come "uno e trino" per essere in grado di rispecchiare, nell'attività negoziale, gli ormai articolati interessi che fermentano nei differenziati e disarticolati luoghi di lavoro.

Si possono portare degli esempi per avvalorare tale costrutto. Solo all'interno del perimetro tradizionale dell'industria e dei servizi, la "classe operaia" si è moltiplicata almeno per tre presentando dinamiche di identità, di azione collettiva, e ponendo istanze di tutela e rappresentanza che richiedono differenziazione di contenuti e probabilmente di strumentazione di rappresentanza. Come suggerisce Dario Di Vico [2017], occorre differenziare, da un lato, la classe operaia cognitiva dell'industria 4.0, composta da neo professional che non si limita a dialogare con il management ma vi collabora gomito a gomito in nome dell'"interesse superiore" del lavoro (quello in concreto erogato dagli stessi collaboratori più che dipendenti) e dell'impresa (gli shareholders), istituzione con la quale si identificano. In tal caso l'esigenza di *voce* si identifica con un quid pluris di partecipazione "paritaria" anche nell'organizzazione produttiva di

---

<sup>9</sup> In Italia, come è noto, durante la prima repubblica fondamentale il Partito comunista e le diverse correnti del partito socialista per la CGIL, i partiti minori di centro sinistra e lo stesso partito socialista per la UIL (confederazione ideologicamente irrisolta secondo U. Romagnoli 2017), la Democrazia Cristiana per la CISL, un discorso a parte andrebbe fatto per la FIM. Per un recupero del concetto di pluralismo sindacale in chiave di *industrial pluralism* nella dimensione istituzionale europea multilivello, in ragione della grande crisi, S. Sciarra 2014, p. 243 ss.

<sup>10</sup> M. Carrieri 2018, L. Mattina 2018; M. Carrieri P. Feltrin, 2017 p. 214 ss., con particolare riguardo alla situazione italiana e soprattutto in prospettiva storica fino al secolo scorso M. Carrieri 2017a; in generale, su rapporto tra partiti e sindacati R. Hyman and R. Cumbrel-Mc Cormick 2010; P. Rathgeb 2018; M. O'Neill, S. White 2018.

<sup>11</sup> La quadratura del cerchio tra valori e principi in potenziale contrasto, come problema teorico dell'intero diritto del lavoro, è il tema affrontato pure da Del Punta in questo volume.

livello micro<sup>12</sup>: la c.d. partecipazione dal basso in cui agli elementi di coinvolgimento collettivo (il potere sindacale) tipico della partecipazione istituzionale (secondo le esperienze degli anni '70) si aggiungono nell'organizzazione *lean* - e non necessariamente in opposizione - elementi di maggiore responsabilità, ma anche di autonomia e libertà individuale di scelta nella organizzazione e nella prestazione di lavoro [per esempi concreti, A.Ponzellini -G. Della Rocca. 2015; L. Pero 2018; L. Pero A.M. Ponzellini 2015; in termini teorici, applicando il *capability approach*, R. Salais 2019, p. 322 ss.] (amplius infra § 6).

Dall'altro, in giustapposizione, si colloca la classe operaia neo fordista di alcuni settori manifatturieri, ma anche dei grandi supermercati, ma persino dell'industria ove si pratica il taylorismo digitale come Amazon (un mix impensabile sino a qualche anno fa di organizzazione tayloristica regolata dall'algoritmo e coadiuvata dai robot); in tale segmento si praticano e si rivendicano trattamenti tradizionali: salari decenti e controllo dei ritmi di lavoro, non più determinati dal capo "in carne in ossa" e dal suo cronometro come una volta, ma da un potere spersonalizzato (l'algoritmo appunto).

E, infine, ancora - non come escrescenza di arretratezza sociale ma come settore funzionale al modello che si va costruendo - la classe operaia costituita dalla "neo plebe" o del neo proletariato dei servizi, delle cooperative, della logistica, delle pulizie degli alberghi<sup>13</sup>, del lavoro irregolare e sottopagato, a cui si indirizzano analisi unilateralmente apocalittiche sul futuro del capitalismo come quelle di Marta Fana [2017], e che invece semplicemente suggerisce un approccio meno politicamente prevenuto a istituti trascurati nella tradizione italiana, quale il salario minimo legale (*amplius, infra* § 4). Per ogni segmento vanno adattate strategie di azione e di rappresentanza diverse, data la estrema differenziazione di interessi e di strategia di coalizione di ognuno di essi.

Alla differenziazione dell'attività di tutela negoziale tradizionale, con riguardo alla differente natura e dislocazione degli interessi, secondo alcuni osservatori<sup>14</sup>, andrebbe affiancata un pluralismo di tipo funzionale riferito, più che all'organizzazione, all'attività di offerta di altri servizi ai propri iscritti - in aggiunta a quelli contrattuali - ma anche il potenziamento

---

<sup>12</sup> Secondo A. Bogg. T. Novitz 2014b,12 si tratta di una tipologia di voce dei lavoratori legata alle nuove tecniche di HMR dell'industria avanzata: la continua consultazione dei lavoratori molto formati e socializzati alle tecnologie digitali per evitare processi di fuga dall'azienda (modello HMR1), e la consultazione proattiva per il miglioramento continuo dei processi produttivi (modello HMR2). Si veda pure M. Aoki 2010

<sup>13</sup> È il movimento delle c.d. *kellies* nato in Spagna. Si v. "Le nuove schiave del pulito" in La Repubblica del 28 luglio 2019, A. Serrao sull'Espresso del 14 giugno 2019 "Sfruttamento, buste paga false, orari infiniti. La stagione in riviera peggio dei lavori forzati"

<sup>14</sup> È la posizione più attribuibile a Feltrin nel volume a due mani M. Carrieri - P. Feltrin 2016

dell'attività sociale nel territorio (*infra*, § 7.2). Quest'ultima non necessariamente a favore degli iscritti ma anche di specifiche categorie sociali (precari, licenziati, disoccupati, pensionati ecc.): attività già ampiamente sperimentata dai sindacati con gli istituti di patronati e rafforzata, da ultimo, con la normativa sul reddito di cittadinanza (artt. 5 comma 1 seconda parte e 9 bis della l. 28 marzo 2019 n. 26 di conversione del d.l n. 4/2019)

#### **4. Il rilancio del sindacato come autorità salariale nazionale e (in prospettiva) europea. L'uguaglianza.**

II. La seconda tappa per una riconsiderazione di ruolo e funzione dell'organizzazione sindacale riguarda il possibile recupero dell'anima tradeunionista e negoziale tradizionale del sindacato [T. Treu 2019a]. Malgrado la crisi diffusa della *union density* [C. Crouch 2017] le statistiche OECD<sup>15</sup> mostrano, infatti, pur in un generalizzato declino di lungo termine, una tenuta del grado di copertura della contrattazione collettiva di tipo prevalentemente salariale; tale fenomeno si manifesta soprattutto in Europa continentale e, al suo interno, anche nei paesi a bassa densità sindacale ma ove vigono strumenti di sostegno legislativo all'efficacia *erga omnes* dei contratti, come avviene in Francia; o come avvenuto in Germania dove, al declino del tasso di copertura della contrattazione collettiva, si è risposto rafforzando i meccanismi di estensione amministrativa del contratto collettivo e con l'introduzione del salario minimo legale<sup>16</sup>. Come ricerche comparate hanno dimostrato [P. Marginson 2015; Leonardi S. – Pedersini R. (ed.) 2018; T. Müller, K. Vandaele and J. Waddington (ed.) 2019], la crisi del *multiemployer bargaining level*, in

<sup>15</sup> Per una sintesi delle tendenze della *union density* e della *collective bargaining coverage* OECD 2017, p. 125 ss.; OECD 2018, p. 74 ss.; S. Lehndorff, H. Dribbusch, T. Schulten (eds.) 2017.

<sup>16</sup> La Francia registra un livello di copertura contrattuale quasi totale (ultimo dato al 2014 al 98,46 %) a fronte di un dato di *union density* crollato al 7,91%; l'Italia, dati 2018, si attesta su un grado di copertura tra l'80% e 85%, anche se le modalità di calcolo di tale dato sono da sempre contestate in ragione della peculiarità del sistema di estensione di efficacia dei contratti collettivi (per via giudiziale o di sostegno indiretto tramite il sistema degli appalti pubblici), a fronte di una densità sindacale attestata sul 37,7% (valutazioni critiche sul livello di copertura in Italia in T. Treu, 2019, p.17). In generale il tasso di copertura contrattuale tra il 2000 e il 2015 nei paesi EU17 è tendenzialmente stabile. È sceso, nel periodo considerato, dal 73% al 69% [dati in J. Waddington – T. Müller – K- Vandaele 2019, p. 9]; il declino si concentra soprattutto dopo il 2009 e riguarda i paesi più colpiti dai provvedimenti della Troika (Cipro, Grecia e Portogallo) in ragione di diffusi e lunghi blocchi contrattuali, la Finlandia è l'unica eccezione registrando invece un incremento della copertura contrattuale nel periodo di riferimento (dall'85% allo 89%). Per la Germania T. Schulten L. Eldring, R. Naumann 2015, p. 385; T. Treu 2019a, p. 10 ss.; T. Treu 2019b; M. Fuchs 2016 e, più di recente, M. Fuchs 2018.

ragione delle forti tendenze al decentramento indotte dalla crisi in tutta Europa, è stata contrastata e attenuata dai meccanismi istituzionali di sostegno a tale livello contrattuale, malgrado riforme intese a indebolirli in alcuni paesi (Grecia, Portogallo), essendo proprio quest'ultimi la maggiore variabile esplicativa della tenuta dei livelli di copertura [T. Schulten, L. Eldring, R. Naumann 2015; F. Traxler S. Blaschke and B. Kittel 2010; S. Leonardi 2016; M. Malo 2016]. Meno determinanti in tal senso i meccanismi, molto diffusi in Europa, ma nazionalmente molto differenziati, di salario minimo legale [T.Schulten, T. Müller and L. Eldring 2015; M. Marocco 2017] e ancor meno le disposizioni di principio volte a tutelare sul piano sovranazionale il diritto di contrattazione collettiva, per esempio l'art. 28 della Carta europea dei diritti fondamentali e la giurisprudenza della Corte di giustizia [F. Rödl and R. Callsen 2016]. Tuttavia le analisi in campo non si spingono sino al punto di affermare una correlazione diretta e proporzionale tra le percentuali di *union density* e l'esistenza di meccanismi legali di sostegno alla contrattazione collettiva attraverso l'estensione amministrativa dei suoi effetti [T Schulten., Eldring L., R. Naumann 2015, p. 391 ss.]<sup>17</sup>.

Il sindacato, dunque, soprattutto attraverso la tradizionale negoziazione collettiva di settore, legalmente supportata, rimane una fondamentale autorità salariale con riguardo alla fissazione della retribuzione minima e standard; e ciò, si ripete, malgrado l'indebolimento generalizzato dei sistemi di contrattazione collettiva iniziato già dopo la metà degli anni '70 e culminato con la grande crisi del 2007/8<sup>18</sup>. Tale funzione è rilanciata in Italia, ma non solo, anche con funzione di possibile azione contrasto al fenomeno dei *working poor* e delle nuove diseguaglianze nell'economia digitale [D. Weil 2014; A. Ilisrae 2016; R. Strier – L. Sigad – Z. Eisikovits – E. Buchbinder 2014; in generale, sui temi della giustizia distributiva e sulla questione salariale: G. Davidov 2018; H. Spector 2018; C. Lucifora 2019, M. Marocco 2017; T. Treu 2019a, p. 7 ss. A. Meo 2102]. Il riferimento è alle sacche di lavoro super sfruttato, di cui si è detto, e alla possibilità di contrasto anche ai fenomeni, di origine datoriale, di concorrenza sleale sul costo della manodopera - fenomeno che notoriamente comprime la produttività del lavoro e del sistema produttivo

---

<sup>17</sup> Condivisibilmente gli autori citati in testo affermano che la forza organizzativa dei sindacati dipende da un ampio *range* di fattori di ordine sociale, politico ed economico, e non può pertanto essere ricondotta ad una singola, ancorché importante, spiegazione quale appunto l'esistenza di meccanismi di estensione dei contratti collettivi - che in alcuni casi potrebbe incentivare addirittura fenomeni di *free riders* - pur evidenziandosi una positiva correlazione tra *union density* e meccanismi di estensione.

<sup>18</sup> Si rinvia alla già citata, imponente e importante, ricerca comparata in tre volumi sui 28 stati membri dell'UE curata da J. Waddington – T. Müller – K- Vandaele 2019.

in generale<sup>19</sup> - e che hanno generato una inusitata produzione di disparati e improbabili contratti collettivi, in ragione della debole rappresentatività delle associazioni datoriali stipulanti, spesso con sede presso il consulente del lavoro compiacente [Treu 2019, parte II].

E infine la contrattazione collettiva di settore rimane leva, sempre efficace, di politiche economiche di redistribuzione e di rilancio dei consumi interni in chiave di moltiplicatore keynesiano dopo il grande freddo della crisi e delle politiche di *austerity* [ILO 2015]<sup>20</sup>. Il rilancio dell'azione sindacale in chiave di autorità salariale, si giustifica - su un piano più generale - in ragione della rinnovata esigenza di coordinamento europeo delle politiche negoziali e di recupero retributivo, dopo il blocco della crescita dei salari reali, conseguenti alle politiche di austerità, che ha co-determinato la crescita delle diseguaglianze nel ciclo della grande crisi [Leonardi 2016; J. Waddington - T. Müller - K- Vandaele 2019, p. 13 ss.; per un'analitica disamina dei meccanismi istituzionali di disarticolazione dei meccanismi di wage setting nazionali in Europa, P. Marginson C. Welz 2015]<sup>21</sup>.

A questo proposito si è tornati a discutere, in Italia, se il ruolo di autorità salariale - fermo restando la funzione di aggancio delle retribuzioni agli aumenti di produttività riservata alla contrattazione di secondo livello - vada riproposto soltanto attraverso la contrattazione nazionale di settore dei sindacati comparativamente più rappresentativi, ancora supportata (in

---

<sup>19</sup> La letteratura economica e giuridica sul punto è sterminata.

<sup>20</sup> Si rinvia al lucido articolo di A. Orioli sul sole 24 ore del 6 febbraio 2019 "Questione salariale: una sfida aperta" ove i riferimenti, sul tema, a economisti e sociologi come Mazzuccato, Crouch, Mayer, Blodget Bregman. La questione salariale, come questione globale, è stata rilanciata, come è noto, dal past presidente della BCE Mario Draghi. Vale considerare come la forte compressione della funzione redistributiva della contrattazione collettiva, che si è realizzata in quel vero e proprio *realm* delle politiche neoliberali in Europa che è diventato il RU (insieme ora al gruppo di Visegrad), è all'origine della *business depression* di quel paese: si rinvia all'importante manifesto dei giuslavoristi inglesi K. D. Ewing, J. Hendy and C. Jones ed. 2016, p. 9-12, ove riferimenti a documenti economici che mettono in diretta connessione, in quel paese, diseguaglianza crescente, compressione salariale e bassi saggi di sviluppo economico: testo e nt. 50 -51 -71. In quel paese esiste, notoriamente, anche un problema di *rule of law* per la contrattazione collettiva, posto che il diritto domestico sempre più di frequente si pone in palese contrasto con il diritto di libera contrattazione e di associazione sindacale stabiliti nelle disposizioni dell'ordinamento internazionale e sovranazionale e anche i trattati internazionali bilaterali. Problema che certamente tenderà ad accentuarsi con la Brexit, op. cit. p. 13.

<sup>21</sup> La *income inequality* non riguarda certamente soltanto il RU. Nei paesi UE17 si è accentuata a partire del nuovo secolo con picchi dopo la grande crisi soprattutto nei paesi di Visegrad. Altro dato empirico messo in luce dalle ricerche è l'allargamento della forbice tra incrementi di produttività e crescita dei salari reali che indica una ineguale distribuzione della ricchezza; dati in. Waddington - T. Müller - K- Vandaele 2019, p. 16. La forbice si accentua soprattutto nel settore pubblico in ragione delle politiche di *austerity*.

assenza di meccanismi legali) dalla giurisprudenza sull'estensione dell'efficacia dei minimi retributivi (come rivendicato dai sindacati confederali e come sembra pensare la stessa Corte costituzionale: sentenza n. 51/2015). Ovvero, anche attraverso un salario minimo legale secondo proposte presentate nella attuale legislatura<sup>22</sup> ma osteggiate dalle associazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative per ragioni diverse ma convergenti<sup>23</sup>. Il tema, per questo profilo, è duplice: da un lato, se il recupero del ruolo di autorità salariale del sindacato debba essere supportato anche dallo stato con strumenti istituzionali forti (una legge che introduca meccanismi di estensione

---

<sup>22</sup> Sono in discussione in sede unificata, presso la commissione Senato il DDL S. 658, Disposizioni per l'istituzione del salario minimo orario ad iniziativa della presidente della Commissione Sen. N. Catalfo (ora ministro del lavoro) del movimento 5 stelle e il DDL S. 1132, Norme in materia di giusta retribuzione, salario minimo e rappresentanza sindacale ad iniziativa del sen. Tommaso Nannicini del PD. Si fa riferimento in testo alla numerazione degli articoli originari delle due proposte prima delle modifiche intervenute (soprattutto nel DDL di iniziativa PD) dopo che si proceduto alla trattazione unificata dei diversi disegni (seduta della Commissione permanente del 7.5.2019). La formazione del nuovo governo, con molta probabilità, darà impulso al ddl essendo il salario minimo uno dei punti programmatici della coalizione governativa "giallo rosso" nel frattempo insediatasi. Per il dibattito politico in corso, v. da ultimo, nella cronaca giornalistica: Sul salario minimo prove di convergenza tra Cinque stelle e Pd. Prove di accordo sul salario minimo, in il Sole 24 ore del 9 settembre 2019; Salario minimo intesa M5S-Pd a rischio sul ruolo dei sindacati, in La Repubblica del 11 settembre 2019. Per una ricostruzione anche del dibattito italiano in tema sino alla proposta contenuta e non attuata nel Jobs Act, M. Marocco 2017; sulle prospettive regolative e sul rapporto tra fonte negoziale e (ipotetica) fonte legale in materia salariale M. Delfino 2019.

<sup>23</sup> Le critiche sindacali tradizionali al salario minimo in Leonardi 2014, p. 209 pur in quadro di insieme possibilista. Una rassegna della posizione recente della CGIL e del segretario Landini in <https://www.rassegna.it/taq/salario-minimo>; per la Cisl <https://www.cisl.it/in-evidenza/12652-il-volantino-cisl-sul-salario-minimo-sicuro-che-conviene-la-cisl-vuole-dare-risposte-ai-bassi-salari.html>. Si v. pure il doc. comune CGIL Cisl Uil in occasione dell'audizione alla commissione lavoro del senato [http://www.uil.it/documents/Memoria%20Unitaria%20audizione%20salario%20minimo%20\(12.03.19\).pdf](http://www.uil.it/documents/Memoria%20Unitaria%20audizione%20salario%20minimo%20(12.03.19).pdf). Simmetrica la posizione di Confindustria: una sintesi in Pogliotti, Confindustria: no a salario minimo, più tutele con la contrattazione collettiva, in il sole 24 ore del 25 giugno 2019. Per una sintesi giornalistica delle posizioni di partiti e parti sociali in Italia si veda l'art. dell'Espresso 30 aprile 2019, A chi piace il salario minimo a chi no, di E. Occorsio. Soltanto in sei paesi, tra cui l'Italia, non esiste allo stato attuale una normativa sul salario minimo legale: tre paesi nordici, ove notoriamente vige un sistema volontaristico e una situazione di alta densità sindacale e di altrettanta alta copertura contrattuale, Danimarca, Svezia e Finlandia e poi l'Austria e Cipro, paese in cui esiste un sistema di fissazione per legge del salario minimo soltanto per alcuni gruppi occupazionali. Negli altri sistemi i meccanismi di salario minimo garantito sono fortemente differenziati (sistemi universali o settoriali, differenze di livello e di procedure che lo fissano. Per un'analisi del dibattito italiano sollecitato dalla proposta di introduzione, rimasta inattuata, contenuta nella legge delega n. 183/2014, si rinvia a M. Marocco 2017, p. 335 ss., ove anche un'analisi dei principali modelli europei p. 348 ss. Per una analisi ad ampio spettro dei meccanismi istituzionali anche se ferma al 2006, T Schulten., R. Bispinck and C. Schäfer (eds) (2006);

dell'efficacia dei contratti collettivi di tipo oggettivo o soggettivo<sup>24</sup>) e non solo deboli o indiretti, come ad esempio la legislazione sugli appalti pubblici<sup>25</sup>. Dall'altro, se una tale legislazione di sostegno alla contrattazione collettiva- scontando il fatto che pure interventi di sostegno all'efficacia del contratto collettivo possono in astratto alimentare fenomeni di *free riding* sindacale<sup>26</sup>- sia compatibile con un meccanismo di salario minimo garantito per legge<sup>27</sup>.

Le proposte in campo possono essere annoverate nel 'modello complementare' e non 'alternativo'<sup>28</sup>, non negando entrambe il ruolo centrale della contrattazione collettiva di settore, rafforzata nella sua efficacia attraverso meccanismi di sostegno normativo ai sindacati maggiormente rappresentativi, con strumenti istituzionali di selezione dei soggetti deputati; ciò con riguardo anche alla rappresentanza datoriale, per

---

<sup>24</sup> Nelle indagini comparate la distinzione è chiara si rinvia a. Schulten T., L. Eldring, R. Naumann 2015; i meccanismi soggettivi collegano l'efficacia del contratto alla qualità soggettiva dei soggetti stipulanti normalmente verificata in termini di (maggiore) rappresentatività misurata: il contratto posto in essere da certi soggetti è legislativamente efficace. Nei sistemi ove vigono meccanismi oggettivi la qualità dei soggetti stipulanti non è invece condizione sufficiente occorrendo un atto ulteriore dell'autorità amministrativa (un decreto) che ne estenda gli effetti. In Italia, in ragione dell'assetto della Costituzione ispirato al modello soggettivo, il dibattito e le proposte in campo si sono ispirate al modello soggettivo, anche perché l'unica esperienza normativa ispirata al metodo oggettivo, la legge Vigorelli del 1959, non si è sottratta, ancorché tale agli strali della Corte cost.

<sup>25</sup> In Italia l'art. 36 dello statuto dei lavoratori e ora gli artt. 23 co. 16, 30 co. 3 e 4, 95 comma 6 e 10, 97 commi 5 e 6 del d.lgs n. 50/2106; in dottrina per una completa disamina D. Izzi 2018, p. 67 ss. In Germania si distingue la 'piccola estensione' attraverso la legislazione degli appalti dalla 'grande estensione' attraverso meccanismi generali: T. Schulten, L. Eldring, R. Naumann 2015, p.364.

<sup>26</sup> Come sottolineano Schulten T., L. Eldring, R. Naumann 2015, p. 366 i sindacati mostrano storiche ambiguità nei confronti dei meccanismi legali di estensione perché se da un lato rafforzano le risorse pubbliche dall'altro disincentivano la dimensione associativa. L'atteggiamento storico della Cisl in Italia a fronte dell'art. 39 II comma e dei meccanismi di estensione è esemplificativo di tale persistente ambiguità che sembra sciolta solo di recente. Una sintesi delle convenienze sindacali e soprattutto datoriali a tali meccanismi a pag. 391 e 393 dell'articolo citato.

<sup>27</sup> A favore della compatibilità dei due meccanismi di tutela retributiva T. Treu 2019a, p. 8, che considera tale modello il più compatibile con la normativa costituzionale vigente in Italia.

<sup>28</sup> Sostengono la bontà del modello complementare di salario minimo legale in chiave comparata Schulten T., T. Muller L. Eldring, 2015, p. 332 che lo ritengono alternativo soltanto in situazioni di debolezza sindacale e di assenza di meccanismi amministrativi di estensione del contratto collettivo, op. cit. p., 348 ss. Ovviamente il salario minimo diventa ultroneo e fortemente contrastato in situazioni di copertura contrattuale quasi totale come nei paesi nordici dove è quasi del tutto assente il fenomeno dei *working poor*. In Belgio malgrado l'altissimo grado di copertura della contrattazione collettiva è pure presente una legislazione sul salario minimo, così come tradizionalmente in Francia, ove, com'è noto è proprio la determinazione dei minimi legali da parte dello stato che fa poi da traino alla contrattazione collettiva supportata; al contrario che in Olanda ove avviene il contrario: l'andamento dei rinnovi contrattuali determina la dinamica quantitativa del salario minimo.

ovviare pure alla patologica situazione di proliferazione contrattuale attualmente esistente<sup>29</sup>. Le due diverse proposte si distinguono soltanto per dettagli tecnici se non fosse che, come è noto, nei dettagli si 'nasconde il diavolo'<sup>30</sup>.

Le maggiori differenze sono riconducibili fondamentalmente al fatto che il ddl n. 658 Cinque stelle rinvia a 'un numero' (9 euro lordi: art. 2<sup>31</sup>) da attivare nelle ipotesi residuali di non applicabilità del contratto di settore; mentre il ddl PD .n. 1132 rinvia a un meccanismo istituzionale (una commissione paritetica in seno al CNEL<sup>32</sup>) per la sua determinazione, pur sempre residuale (le aree non coperte dal contratto di settore) ma flessibile. Non è chiaro (la norma si limita a prevedere poteri di aggiornamento in capo alla Commissione) se questa flessibilità possa spingersi sino a fissare il minimo con riferimento alle zone più arretrate del paese, per esempio in alcune aree depresse del meridione d'Italia, con possibilità di deroga verso l'alto nelle zone più sviluppate, anche tenendo conto del reale costo della vita, secondo l'ipotesi ventilata da T. Boeri sulla stampa quotidiana<sup>33</sup>; ovvero se possa pure differenziare per categorie di soggetti, come in altre esperienze, fissandolo in misura minore per esempio, per giovani o apprendisti [riferimenti in T. Treu 2019a, p. 11 e ivi rinvii].

L'altra differenza - non di poco conto, ma colmabile con interventi di armonizzazione - attiene alla fonte di produzione delle regole di misurazione delle rappresentatività per la contrattazione collettiva *erga omnes* (posto che entrambi i ddl prevedono il salario minimo legale come

---

<sup>29</sup> Il famoso record di quasi 900 contratti di settore (Treu 2019a, p. 18 e ivi ulteriori riferimenti ai dati CNEL), nella sostanza molto meno se si articola l'analisi degli stessi [F. D'Amuri - R. Nizzi 2017, p. 8 ss.]. Nel report della Banca d'Italia si portano robusti argomenti analitici a favore di una ipotesi di salario minimo legale in funzione di temperamento degli effetti del fenomeno del proliferare dei contratti 'secondari' di settore (per specifiche categorie di imprese all'interno di un settore) e 'minori' cioè stipulati da organizzazioni marginali (soprattutto in settori come il commercio con retribuzioni medie inferiori dell'8%). Il report sembra dirci che se in alcune situazioni sembra giustificato lo scostamento dal contratto base, in altri casi si tratta di vero dumping sociale a cui anche la legge può cercare di porre rimedio. Si v. pure L. Bordogna 2019, p. 44 ss.

<sup>30</sup> È prevedibile che la nuova coalizione governativa mentre si scrive appena costituita - se non altro per esigenze di ragion pratica - dovrà trovare una sintesi.

<sup>31</sup> La precedente proposta Pd, primo firmatario Sen. Laus atto senato n. 310, poi superata dalla proposta Nannicini, si attestava in 9 euro netti; favorevoli alla proposta basata sul numero fisso sembrano U. Carabelli U. 2019 e L. Mariucci 2019. Invero, già nei punti programmatici circolati durante le trattative di formazione del nuovo governo il riferimento al "numero" pare che sia venuto meno.

<sup>32</sup> Tra i compiti della commissione paritetica istituita ex art. 2 è previsto pure la delibera sul "salario minimo applicabile (...) negli ambiti di attività non coperti da contrattazione collettiva, nonché i criteri per il suo aggiornamento (art. 2 comma 6 lett. h)

<sup>33</sup> T. Boeri, *Chi vuole davvero il salario minimo?* La Repubblica del 24 giugno 2019.

ipotesi residuale), individuata con rinvio (mero) ai protocolli sindacali nel ddl 5 stelle<sup>34</sup>; nella produzione regolativa secondaria prodotta da una commissione insediata presso il CNEL, nel ddl del PD<sup>35</sup>. Entrambi i progetti convergono, invece, sul coinvolgimento proattivo in varie guise di istituzioni pubbliche come, appunto il CNEL, e l'INPS (nel DDL 5 stelle, invero, il riferimento a entrambe le istituzioni è indiretto)<sup>36</sup>.

Si consideri che l'Italia in Europa è tra i pochissimi paesi a non avere né un meccanismo forte di estensione del contratto collettivo (su trenta paesi considerati sei soltanto rimangono senza)<sup>37</sup>; né un meccanismo di salario minimo garantito per legge. Ciò è avvenuto per il convergere di operatività di soluzioni succedanee, contingenze storico politiche e tradizionale adesione inerziale al credo volontaristico della maggior parte dei grandi attori sociali e delle forze politiche; senza per ciò sottovalutare la sussistenza di noti ostacoli istituzionali (la funzione di regolazione negativa della II parte dell'art. 39 Cost. e in parte anche del I). La ripresa della centralità del sindacato come autorità salariale, nelle condizioni attuali, può fare allora a meno di uno dei due meccanismi ma non probabilmente di entrambi.

Con riguardo al capitolo della estensione della efficacia dei contratti e dell'intervento su rappresentanza e rappresentatività, la situazione sembra oggi storicamente invertita, data l'adesione all'ipotesi interventista delimitata, (non una legge sindacale a tutto tondo di attuazione dell'art. 39

---

<sup>34</sup> Art. 3 comma 2. Per un commento U. Carabelli 2019

<sup>35</sup> Articolate competenze della commissione in materia sono previste dall'art. 2 comma 6 (punti a-g), la quale deve tuttavia tener conto "degli accordi interconfederali stipulati in materia dalle associazioni di rappresentanza comparativamente più rappresentative". Sotto questo profilo il DDL 1132 prende di petto la questione, insoluta in sede di TU sindacale - e conseguentemente, nella norma di richiamo del DDL 658 cinque stelle - della determinazione legale degli ambiti della contrattazione nazionale di primo livello, "tenendo conto della situazione esistente e della necessità di ridurre il numero dei contratti ed evitare sovrapposizioni": art. 2 comma 6 lett. a. Sarebbe questa una norma che certamente scardinerebbe il blocco ultimo di ogni progetto di legge sindacale (la vera madre di tutte le questioni di una legge su rappresentanza e rappresentatività); vale a dire il tema dei confini giurisdizionali dell'attività negoziale e della misurazione della rappresentanza (la tesi sostenuta da chi scrive in sede di audizione al Senato in qualità di esperto); ma quella che al contempo presenta i maggiori rischi di conflitto costituzionale, perché potrebbe impattare sul primo comma, e non sulla II parte, dell'art. 39.

<sup>36</sup> Si veda l'art. 3 del ddl Nannicini in maniera esplicita con riferimento al meccanismo di codificazione dei contratti collettivi. Nel DDL del movimento 5 stelle il rinvio alla attività di queste istituzioni nella raccolta e nella certificazione dei dati di rappresentatività è indiretto nella misura in cui rinvia al TU sindacale ove è presente il coinvolgimento delle due istituzioni.

<sup>37</sup> Cyprus, Denmark, Italy, Malta, Sweden, United Kingdom nel quadro sinottico di Schulten T., L. Eldring, R. Naumann 2015, p. 369 ss., che considerano tuttavia la peculiarità del caso italiano di estensione per via della giurisprudenza costituzionalmente orientata sull'art. 36. A tali autori si rinvia per la utile analisi delle differenziazioni tecniche dei diversi meccanismi di estensione amministrativa, o di equivalenti funzionali, utilizzati nei 24 sistemi che li adottano.

II parte) della maggior parte degli attori sociali e, ormai, anche politici della vicenda italiana<sup>38</sup>.

Ovviamente rimane aperta la questione della soluzione tecnica non solo più congeniale agli interessi (e alle ideologie) delle varie organizzazioni, sindacali e datoriali e delle forze politiche di governo che decideranno di intestarsi un tale intervento; ma anche quale possa essere la soluzione tecnica che sia meno in contrasto, se non con la lettera, con la *ratio* della II parte dell'art. 39 Cost e rispettosa del comma 1. Le attuali posizioni delle parti sociali, pur strategicamente convergenti nella recente produzione documentale<sup>39</sup>, potrebbero divergere se la proposta non fosse direttamente concertata e deliberata unitariamente, ma imposta dall'esterno (dai partiti di governo e/o di maggioranza parlamentare). Rimane, in ogni caso, il maggiore ostacolo istituzionale vale a dire il possibile contrasto con l'art. 39, II parte della Cost. Fu un simile ostacolo che indusse la ormai celeberrima rilettura D'Antoniana del suo quarto comma [2000b] in una delle tante stagioni di discussione parlamentare di una possibile legge sull'*erga omnes* e sulla rappresentanza sindacale.

A tale proposito alcuni segnali, anche se ancora molto indiretti e non certamente decisivi, provengono dalla Corte costituzionale (nell'attuale, inedita, composizione con due illustri accademici giuslavoristi). E non tanto dalla sent. n. 221/2012 - che ebbe a salvare l'art. 8 della l. n. 148/2011, dall'eccezione di incostituzionalità sollevata dalla regione Toscana, con argomenti riferiti alla specificità e limitatezza della norma e per questioni di competenza delle materie di riferimento - quanto dalla sentenza n. 51/2015, redatta dal giudice Sciarra, ove si profila la diversa prospettiva di aggancio dell'*erga omnes* dei contratti posti in essere dai sindacati comparativamente più rappresentativi, all'art. 36 piuttosto che all'art. 39 della Cost. Se l'*erga omnes*, per come costruito dal legislatore - sembra questo il messaggio nella bottiglia che invia la Corte - ha come formale base giuridica il salario sufficiente e si riferisce soltanto alla parte retributiva dei contratti, ancorché il meccanismo divisato possa indirettamente impattare sull'art. 39 II parte, non c'è conflitto costituzionale (fatte salve le pur delicate questioni di impatto sul primo comma nel ddl n. 1132). È questo il disco (mezzo verde) prospettato dalla

---

<sup>38</sup> La nuova coalizione di governo dovrebbe (il condizionale è sempre d'obbligo nelle vicende politiche italiane) favorire l'ipotesi interventista.

<sup>39</sup> Il documento certamente più significativo del decennio che sancisce anche formalmente la svolta strategica è "il Patto della fabbrica" ratificato il 9 marzo 2018 subito dopo le elezioni del 4 marzo: L. Bordogna 2019. Esso segue il documento intersindacale del 2016, non sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, Roma, 14 gennaio 2016

Corte e ripreso in larga misura, anche se non esplicitamente, dai due ddl di cui si è dato conto. Tale segnale è stato colto da quella dottrina che ritiene non solo compatibile, ma anche complementare un intervento legislativo residuale sul salario minimo e una legge che consenta una estensione graduate dei contratti collettivi legandola, secondo il modello tedesco, a condizioni minime di presenza sindacale e di attività contrattuale nel settore di riferimento da verificarsi con procedure partecipate [T. Treu 2019a, p. 9, 13, 16 ss. Pure F. Liso F. 2018, p. 8 s.; G. Orlandini 2018 p. 9 ss., 16 ss].

Più divisiva, come accennato - ma in senso più di policy che giuridico istituzionale - l'ipotesi di un intervento mediante una legge sul salario minimo in funzione complementare, pur se - come soprattutto nelle ipotesi del ddl del PD - governato indirettamente dalle parti sociali e non dal governo, né automatizzato (aggiornato cioè con aggancio a indici automatici)<sup>40</sup>.

Le proposte oggi in campo non sono certamente funzionali a sostenere meccanismi contrattuali di differenziazione salariale aziendale e territoriale come nella proposta rimasta inattuata del Jobs Act [P. Ichino 2014; M. Pallini 2016] salvi i possibili margini di flessibilità geografica nel caso in cui la proposta Pd dovesse ritenersi inclusiva di quanto sostenuto da T. Boeri (supra). Le proposte appaiono tuttavia idonee - per come tecnicamente congegnate - a sostenere la contrattazione dei sindacati leader e a contrastare il fenomeno crescente dei *working poor* anche fuori dal campo del lavoro subordinato standard<sup>41</sup>. Hanno le medesime *rationes* anche se perseguite con strumenti tecnici diversi; tale convergenza di scopi potrebbe preludere ad una armonizzazione tecnicamente, oltre che politicamente, sostenibile.

Per altro, a prescindere dal possibile carattere di sperimentalità della legge<sup>42</sup>, sembra più confacente all'attuale equilibrio politico istituzionale italiano, anziché una legge che rinvii a un numero 'secco' (come nella

---

<sup>40</sup> Per la modellistica con riguardo ai poteri di determinazione M. Marocco 2017 p. 349 ss

<sup>41</sup> Sul punto, di un salario minimo esteso oltre la cittadella del lavoro subordinato standard, insiste molto l'ultimo employment outlook dell'OECD [2019] "the future of work", p.189 ss. In tale rapporto non si esclude neppure un allargamento della giurisdizione della contrattazione collettiva oltre il lavoro subordinato, nella c.d. grey area, escludendosi per tale ipotesi ogni contrasto con il principio di libera concorrenza, posto che lavoratori subordinati poveri e lavoratori semi indipendenti, altrettanto poveri, condividono la medesima condizione di vulnerabilità. Il rapporto da conto degli interventi in molti paesi OECD che hanno varato misure specifiche (*tailored*) per consentire l'esercizio del diritto di negoziazione per tali gruppi, mettendoli al riparo dalla disciplina antimonopolistica (infra 7.1.).

<sup>42</sup> Meglio probabilmente una legge a termine da confermare con un rinnovato atto di volontà parlamentare soltanto sulla base della valutazione dei risultati conseguiti in un triennio di effettiva applicazione.

proposta M5 stelle) una che preveda uno step negoziale e di concertazione istituzionale (come nella proposta PD della commissione paritetica bilaterale mediata dal Presidente del Cnel e supportata da uno staff tecnico di economisti e statistici<sup>43</sup>), in grado di generare 'un numero di equilibrio mobile', tale da evitare, empiricamente (con verifica ovviamente ex post e conseguenti aggiustamenti dinamici) il doppio e paventato effetto pernicioso di fuga dalla contrattazione collettiva se troppo basso, di lievitazione del costo del lavoro insostenibile per le imprese marginali o di nuova costituzione, se troppo alto, con negative ricadute occupazionali. Un numero che sarebbe fissato periodicamente da una Commissione con poteri anche di adattamento territoriale o per alcune categorie di lavoratori. Come gli studi sul salario minimo legale hanno dimostrato, la soluzione tecnica di tipo concertativo, se sconta una maggiore rigidità temporale dell'adattamento (il tempo dell'accordo), guadagna in termini non solo di consenso ma anche di probabile maggiore equilibrio del numero con riguardo ai due opposti effetti negativi che si intendono evitare (la fuga dal contratto o l'effetto di insostenibilità sul versante dei costi aziendali).

Con un ulteriore dato istituzionale a sostegno di un intervento ispirato a tale modello. Alle analisi comparate che, in maniera convergente, ci dicono di una attuale debolezza della strategia dei sindacati europei di coordinamento negoziale delle politiche retributive in dimensione europea<sup>44</sup>, si giustappungono prese di posizioni dei nuovi vertici dell'UE favorevoli a una possibile direttiva quadro nella prossima legislatura, mirata a garantire in Europa non certamente un unico standard di salario

---

<sup>43</sup> Nell'ultima versione del DDL 1132 oggetto della trattazione in sede congiunta insieme al DDL n.310, 'originario del PD, e al n. 658 dei 5 stelle, la composizione della Commissione è prevista nell'art. 1 comma 4: "È istituita, presso il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (CNEL), la Commissione paritetica per l'individuazione dei criteri di maggiore rappresentatività delle associazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni nazionali di rappresentanza dei datori di lavoro, nonché degli ambiti e della efficacia dei contratti collettivi. La Commissione è composta da dieci rappresentanti dei lavoratori dipendenti, da dieci rappresentanti delle imprese e dal presidente del CNEL, che la convoca e la presiede. I membri della Commissione sono nominati, su designazione delle associazioni di rappresentanza comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Presidente del Consiglio dei ministri, previa deliberazione del Consiglio dei ministri. I membri della Commissione durano in carica cinque anni e possono essere riconfermati. In fase di prima nomina, i membri della Commissione rappresentanti delle parti sociali sono nominati dalle organizzazioni rappresentate nell'assemblea del CNEL"

<sup>44</sup> Quantomeno per aree omogenee attraverso peculiari meccanismi volontari; si veda E. Fernández Macías – C. Vacas Soriano 2016; G. Van Gyes e T. Schulten (eds.) 2015; per il Nord Europa J. E. Dølvik – P. Marginson 2018, ove una contestazione della tesi Baccaro e Howell 2017 circa la convergenza neoliberale anche in questo contesto geografico, essendo la risposta delle istituzioni di relazioni industriali dei quattro paesi nordici più variegata e resiliente, p. 421. Sulle prospettive del coordinamento delle strategie negoziali della contrattazione collettiva europea T. Treu 2018, p. 408 ss.

minimo, ma tendenziali "retribuzioni minime comparabili". Ciò attraverso un set di indicatori mediani e comuni (costo della vita, salari medi nazionali, indici di produttività ecc.) che fissi la soglia del salario minimo in quantità diversa da stato a stato; per esempio, secondo proposte che circolano, il 60% del salario medio nazionale come soglia in grado di impattare il fenomeno dei *working poor* e tenendo conto della diversa dinamica dei salari reali e del potere di acquisto di ogni economia nazionale<sup>45</sup>. Il tutto nel nuovo quadro istituzionale fissato dal punto 6 del pilastro sociale - forse la norma dell'ordinamento sovranazionale più vicina al nostro art. 36 della Costituzione<sup>46</sup> -, che può fungere certamente da base giuridica per un intervento europeo sul salario minimo secondo quanto sopra indicato, superando ormai la diga di sabbia della esclusione della retribuzione dalle materia di competenza delle UE (art. 153, comma 5, TFUE)<sup>47</sup>.

In conclusione, per le ragioni esposte, non pare possa affermarsi con sicurezza che meccanismi di efficacia dei contratti collettivi e salario minimo legale siano strumenti in natura alternativi o oppositivi; ciò nella

---

<sup>45</sup> La proposta di un salario minimo europeo è stata formulata dal Presidente Macron e dalla Cancelliera Merkel e appoggiata dall'allora vicepresidente della Commissione Timmermans nella fase che ha condotto alla elezione a presidente della Commissione Europea della sig.ra Ursula Von Der Leyen, la quale ha menzionato, nel suo discorso al Parlamento, proprio il salario minimo europeo come punto basilare del proprio programma di governo, ottenendo anche per questo l'appoggio determinante per la sua elezione dei deputati italiani del movimento 5 stelle, favorevoli a un intervento per legge sul salario minimo: si v. "Salario minimo europeo, Macron rilancia la proposta e Merkel ora lo appoggia: Ue lo garantisce in tutti gli Stati membri", D. Fiori, sul Fatto quotidiano del 15 giugno 2019. Contra Borga, *L'utopia di un salario minimo europeo*, sul Foglio del 20 maggio 2019. Si veda pure *Minimum wage: just a suggestion?* su eastwest.eu <https://eastwest.eu/en/italy-calls?-on-europe/european-minimum-wage>, del 21 maggio 2019, ultimo accesso 14.09.2019. Per argomenti più scientificamente fondati, D. Tsarouhas 2016; T. Schulten 2008. In effetti il salario minimo europeo era stato uno dei punti programmatici, mai concretamente perseguito, già dello Spitzenkandidat e poi presidente della precedente Commissione, J. Juncker: si v. T. Schulten, T.Müller, L.Eldring 2015, p. 327. A favore della disciplina europea di un meccanismo di salario minimo tutte le figure preminenti dell'attuale governo tedesco e dell'opposizione di sinistra, costituendo uno dei punti programmatici della coalizione di governo; favorevoli anche i vertici della DGB [2018], la maggiore confederazione sindacale tedesca e la federazione dei sindacati europei [ETUC 2017]: si v. T. Schulten, M. Luebker 2019, p. 11.

<sup>46</sup> «I lavoratori hanno diritto a una retribuzione equa che offra un tenore di vita dignitoso. Sono garantite retribuzioni minime adeguate, che soddisfino i bisogni del lavoratore e della sua famiglia in funzione delle condizioni economiche e sociali nazionali, salvaguardando nel contempo l'accesso al lavoro e gli incentivi alla ricerca di lavoro. La povertà lavorativa va prevenuta. Le retribuzioni sono fissate in maniera trasparente e prevedibile, conformemente alle prassi nazionali e nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali.» Un riferimento molto simile alla retribuzione sufficiente anche nell'art. 4 comma 1 della Carta sociale europea.

<sup>47</sup> Nella fase della grande crisi, come è noto, sono stati ripetuti gli interventi delle istituzioni europee volti a sollecitare politiche retributive nazionali restrittive, molto al limite della legalità comunitaria; si rinvia all'articolata analisi di F. Rödl and R. Callsen 2016 e ai saggi contenuti nel volume di X. Contiades, ed., 2013.

misura in cui si affidi al salario minimo legale una funzione integrativa e non sostitutiva della contrattazione collettiva di settore. Laddove non arriva la contrattazione (le aree non solo settorialmente ma anche contrattualmente e soggettivamente marginali anche oltre il lavoro subordinato standard) non si capisce perché non debba agire la legge, secondo uno schema integrazionista nel rapporto tra le fonti che non mette in discussione la riserva costituzionale relativa a favore della contrattazione collettiva in materia di retribuzione, in condizione economiche ordinarie e non eccezionali. Tutto è rimesso non solo all'accordo politico e alla tenuta costituzionale, ma soprattutto alla messa a punto e alla tenuta costituzionale dei dettagli tecnici, all'altezza della importanza della riforma proposta.

## **5. Oltre l'eguaglianza e la protezione: la contrattazione collettiva come rete di protezione per lo sviluppo dell'autonomia individuale. La libertà.**

III. La terza tappa di una strategia di rilancio del sindacato e di riqualificazione del suo ruolo di intermediario sociale potrebbe essere riassunto nella formula: 'più futuro' nella contrattazione collettiva e nuovi contenuti di attivazione della persona. In tal caso rileva sempre la funzione negoziale classica del sindacato ma rinnovata nei contenuti <sup>48</sup>.

Fermo restando che le parti sociali hanno ribadito nel patto del 9 marzo 2018 il doppio livello di contrattazione, magari con un affinamento migliorativo degli strumenti di coordinamento organizzato [T. Treu 2019a, p. 23 ss.; M. Carrieri 2017b], il tema in oggetto è il tasso di innovazione sociale che la contrattazione collettiva, ai diversi livelli (non escluso pure quello territoriale come alternativo a quello aziendale) sia in grado di esprimere anche come strumento di empowerment individuale e di sviluppo delle *capacitas* individuali nella dimensione del lavoro [R. Salais 2019]. In tal caso la contrattazione collettiva, intesa quale rete di protezione sociale in grado di attivare la libertà e l'autonomia personale [R. Salais – R. Villeneuve R. ed. 2005], potrebbe funzione come fattore di conversione dei funzionamenti individuali (i mezzi), in capacità - abilità cognitiva, benessere organizzativo, conciliazione dei tempi e realizzazione di personali progetti di libertà a autorealizzazione nella dimensione del lavoro, rispetto della dignità: " *a life worthy of human dignity ; a life that we have reason to value*", secondo le ricorrenti formule senniane articolate

---

<sup>48</sup> Il rinnovamento dei contenuti della contrattazione collettiva di settore sia con riguardo agli obiettivi di performance aziendale e miglioramento dell'organizzazione del lavoro sia con riguardo a istanze di più ampio spettro dei lavoratori (professionalità, politiche di conciliazione, inclusività), segnalato da OECD 2019, p. 192 ss.

nel citato saggio di R. Salais [2019]<sup>49</sup>. Che il sindacato oltre che del pane debba pure occuparsi delle rose, è del resto nel tradizionale imprinting delle teorie più avanzate su ruolo e funzione del sindacato e della stessa libertà sindacale [A. Bogg- T. Novitz 2014; A. Bogg 2019; ma anche G. Baglioni 2009]<sup>50</sup>.

È il tema del rilancio della funzione di rappresentanza/rispecchiamento del sindacato che può derivare da un rinnovamento di contenuti negoziali che tengano conto di nuove soggettività e nuovi bisogni da rappresentare, che sono variegati e diversamente posizionati e che pongono in rilievo nuove istanze di autonomia e libertà individuale degli stessi rappresentati (per esempio il diritto alla disconnessione, regolato già dal 2014 in alcuni contratti di settore, ma anche aziendali prima del suo riconoscimento legislativo, in Francia e in altri paesi<sup>51</sup>). Per quel che riguarda la contrattazione di settore rileva il tema della flessibilità dei tempi con ampia possibilità di scelta individuale di moduli di orario "a'-la-carte" attraverso le banche del tempo, che serve certamente a incrementare la produttività aziendale ma che è funzionale anche a politiche di conciliazione<sup>52</sup> (meglio del part time, che si è rivelato in linea di massima involontario e foriero di politiche di bassi salari più che di flessibilità virtuosa).

Ma oltre la flessibilità del tempo, si segnalano anche altri contenuti innovativi come il contrasto alle molestie sessuali e al mobbing presenti in molti contratti sia pubblici sia privati italiani<sup>53</sup>. E inoltre un primo nucleo di

---

<sup>49</sup> Nell'interessante contributo l'autore fa riferimento a quattro interconnessi significati di *capability* con riguardo al lavoro: *the capability to choice; the capability in personal accomplishment perspective; the capability to do (to realize);* e *the capability to deliberate*, ovvero *the capability for voice*, p. 324 ss. Ancorché in dimensione limitata con riguardo ad alcuni circoscritti istituti legislativi introdotti in Italia (il lavoro agile e l'art. 2103 comma 6 del c.c.) A. Perulli 2018, parla, con riguardo al *Capability Approach*, di soggettività regolativa.

<sup>50</sup> Nella letteratura di relazioni industriali questa strategia di rinnovamento sindacale nei contenuti negoziali, che richiede "*mutual responsiveness and dialogue*", viene metaforicamente considerata il *dancing*, rispetto al *boxing* dei tradizionali rapporti collettivi che si instaurano su orario e salario: Gregory and Nilsson cit. da M. P. Klindt 2017, 443.

<sup>51</sup> Accordi aziendali di questo tipo anche in Germania alla Volkswagen e alla filiale spagnola dell'AXA.

<sup>52</sup> Paradigmatico in tal senso l'accordo sulla riduzione d'orario - da 35 a 28 - dei metalmeccanici in Germania nel Land del Baden Württemberg con possibilità di scelta individuale di ritornare anche a 40 ore sulla base di una legittima offerta da parte dell'impresa. Altri esempi di accordi per accomodamenti sartoriali del tempo di lavoro in contratti di settore alla Deutsche Bahn, alla Deutsche Post e ai trasporti locali della Baviera e in Danimarca e Olanda: OECD 2019, 193.

<sup>53</sup> R. Salais 2019, p. 318 ss, ove il caso dell'uso strategico del mobbing da parte della multinazionale France Telecom, poi Orange, in Francia, per indurre lavoratori e lavoratrici alle dimissioni con la catena di suicidi che ne derivò. A. Perulli 2018, p. 27 giustamente distingue tra strumenti di preservazione della libertà individuale contro l'arbitrio (la libertà come non dominio) tra cui certamente possono annoverarsi gli istituti anti mobbing - strumenti a tutela della dignità della persona anche se non direttamente a sostegno della capacità contrattuale

diritto generalizzato alla formazione e l'enfasi su istituti di welfare mirati anche alla qualità della vita extraaziendale in luogo degli incrementi monetari, come si evidenzia nell'ultimo contratto metalmeccanico [B. Caruso 2018a e 2018b; A. Maresca, 2017, p. 719 ss.]. In tal senso, in Italia, si muove pure la regolamentazione legislativa del lavoro agile che apre interessanti spazi a triangolazioni interattive e virtuose tra norma legale, regolazione collettiva ed esercizio dell'autonomia individuale [Caruso 2019]. In ambito comparato si segnalano pure l'alto tasso di innovatività della "negoziante dell'algoritmo" sull'uso corretto delle nuove tecnologie, rispetto al loro (ab)uso in funzione di controlli pervasivi e di limitazione della privacy [V. De Stefano 2018]; e anche con riguardo all'utilizzo delle tecnologie in funzione di direzione e gestione del lavoro [F.V Moore., M. Upchurch, X. Whittaker 2018, p. 1 dell'introduzione, ma passim]. Ma pure il ruolo complementare della negoziazione alle politiche attive del lavoro pubbliche, nel garantire meccanismi sicurezza nei processi di ristrutturazione e riconversione e di anticipo dei bisogni professionali e produttivi delle aziende<sup>54</sup>: formazione anche permanente<sup>55</sup> e addestramento professionale, ammortizzatori attivi, ricollocazione, riqualificazione professionale, osservatori bilaterali per anticipare il fenomeno del *shortskill* ecc. Come si è sostenuto [M.P. Klindt 2017, con *cases' studies* riferiti alla Danimarca] la gestione sindacale, per via negoziale, dei nuovi skill non è funzionale soltanto a rafforzare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro (non funziona solo come puntello di politica attiva), ma agevola pure l'allargamento e il rinnovamento della rappresentanza sociale in quanto rivitalizza la capacità sindacale di rappresentare i nuovi *professionals* (infra § 6) e il suo radicamento nel territorio (infra § 7)

Si tratta di contenuti che, osservati da presso [OECD 2019], ci dicono di come sia in atto un importante tentativo di recupero della regola collettiva non solo per obiettivi difensivi di protezione, o di avanzata tutela collettiva oltre quella retributiva (fondi sanitari e previdenziali settoriali), ma anche per strategie di "attivazione e riconoscimento" della persona situata, con valorizzazione di spazi di libertà ove l'autonomia individuale ha

---

del singolo - da strumenti accrescitivi delle, in senso aristotelico, potenzialità delle persone nei funzionamenti (la soggettività regolativa), vale a dire di sviluppo delle *capability* individuali.

<sup>54</sup> OECD 2019, p. 193-4 che cita lo scambio salario formazione del contratto dei metalmeccanici 2016 in Italia, come una best practice Sulla gestione contrattata della formazione aziendale in diversi paesi, OECD 2019, p. 195.

<sup>55</sup> Di rilievo l'accordo tripartito nazionale sulla formazione permanente degli adulti del 2017 in Danimarca, con specifici programmi di gestione e incrementi di fondi riservati alla contrattazione di settore.

modo di dispiegarsi all'ombra della rete protettiva della norma sindacale secondo i dettami della teoria delle capacitazioni.

## **6. Il sindacato come partner dell'impresa all'interno di "moduli cooperativi" per la produttività e il benessere aziendale: produttività e intelligenza collettiva. La partecipazione.**

IV. La quarta tappa del rilancio sindacale può essere individuata nella riconsiderazione del sindacato come partner, e non come soggetto antagonista, dell'impresa. Tale dibattito attraversa, storicamente, due fondamentali snodi identitari del sindacato: il tema della partecipazione, legato allo sviluppo della, e/o all'alternativa alla, funzione negoziale. E poi il rapporto con i tecnici e i lavoratori altamente professionalizzati<sup>56</sup>, elemento della più generale questione della capacità del sindacato di allargare lo spettro della sua rappresentanza sociale includendo anche il segmento dei *professionals*. Per richiamare compiutamente queste due grandi questioni teoriche, è sufficiente rifarsi al pensiero di due illustri intellettuali che, nei diversi ruoli di imprenditore e di sindacalista, hanno lasciato fondamentali e raffinati contributi su entrambe: Adriano Olivetti e Bruno Trentin [su Olivetti, G. Berta 2015; su Trentin, A. Gramolati – G. Mari, a cura di, 2016]<sup>57</sup>.

Il tema delle relazioni industriali 'cooperative'<sup>58</sup>, è stato notoriamente osteggiato dai sostenitori del tradizionale ruolo conflittuale e oppositivo del sindacato e non a caso, nei sistemi europei continentali dove maggiormente si è sviluppato il metodo partecipativo, ciò è avvenuto separando istituzionalmente negoziazione e partecipazione, con il c.d. doppio canale [Ponzellini e Della Rocca 2015]. Ruolo, collocazione e funzione del sindacato si pongono, pertanto, in oggettiva problematicità, laddove il lavoro, a prescindere dalle scelte dei suoi formali rappresentanti, coopera con il management, vuoi per incrementare la produttività o la redditività aziendale, vuoi per migliorare clima e il benessere aziendale, in ogni caso per il raggiungimento di obiettivi comuni anche esterni al

---

<sup>56</sup> Questione già posta nell'organizzazione del lavoro fordista e nella fase dell'autunno caldo sindacale agli inizi degli anni '70 del secolo scorso: M. Lelli 1971

<sup>57</sup> Un richiamo al pensiero di B. Trentin nel senso di cui al § nell'articolo del segretario della CGIL, M. Landini, apparso nel Manifesto del 24 agosto 2019, "*Bruno Trentin. L'eredità presente per innovare l'unità sindacale*" messaggio agli iscritti alla CGIL

<sup>58</sup> La questione, in chiave di teoria di relazioni industriali, è stata tradizionalmente affrontata dagli autori riconducibili alla scuola di Oxford, Hugh Clegg, Alan Fox, Allan Flanders e da Guido Baglioni in Italia; in chiave giuslavorista da maestri quali Otto Kahn Freund, Gino Giugni e Bill Wedderburn, i richiami sono superflui.

perimetro dell'impresa, di recente, anche di etica sociale e ambientale<sup>59</sup>; da cui senso di appartenenza e identificazione dei lavoratori con l'azienda e la sua missione, e il conseguente forte ridimensionamento della struttura gerarchica dell'organizzazione del lavoro e persino dell'impresa nel suo complesso [L. Pero 2011; 2018; A. Grandori 2015]. Si tratta di un tema, oggi, fortemente attualizzato dalla materialità delle trasformazioni tecnologiche, produttive e sociali dell'impresa [B. Caruso 2016; 2018b]

In una versione riduzionista si tratta del tema classico della contrattazione di secondo livello di produttività e sul welfare aziendale, magari aggiornato da importanti novità: la nuova legislazione di sostegno finanziario, in Italia, a questi tipi di accordi e quindi un nuovo modulo di sostegno al sindacato [T. Treu 2018, 2019]; ma anche il tema degli spazi che si aprono per forme individualizzate di salario di produttività che premiano il merito, ma anche di redditività sino alla partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa; pure di rilievo la novità di premi collegati a risultati non meramente di output produttivo o redditività aziendale, ma di *customer satisfaction*, non solo nel settore pubblico ma anche nel settore privato (in alcune aziende si stanno sperimentando premi collegati alla *digital transformation* e al grado di soddisfacimento del consumatore).

In tal caso il tema, ridotto all'osso e in prospettiva tradizionalmente e funzionalmente negoziale, è come riposizionare il ruolo del sindacato nella gestione di strumenti di coinvolgimento economico dei lavoratori e in particolare di strumenti premiali e incentivanti prima riservati all'amministrazione unilaterale del datore di lavoro [Caruso B. 2018a]. In altri termini, di quale debba essere la strategia del sindacato allorquando si trovi allocato nella linea di confine, oltre la quale la negoziazione nega sé stessa, per trasformarsi dialetticamente in partecipazione.

In una visione ri-fondativa di ruolo e funzione del sindacato, il tema va, invece, ri-considerato probabilmente come un campo di sperimentazione primario per una ricollocazione, strutturale e funzionale, totalmente nuova del sindacato: il possibile inveramento di quelle che sono considerate le utopie novecentesche dell'impresa umanizzata di Adriano

---

<sup>59</sup> Di recente ha avuto rilievo la notizia che 200 multinazionali USA hanno diffuso un comunicato comune ove si dichiara il cambiamento di focus dallo *shareholder value* ad obiettivi di benessere dei lavoratori e delle comunità ed obiettivi ambientali <http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Basta-con-i-profitti-a-ogni-coste-la-svolta-etica-di-200-multinazionali-Usa-513ed772-3c06-446a-87b9-37173c5e82ec.html>. Per un commento critico, l'articolo sul The Economist del 22 agosto 2019, What companies are for. Competition, not corporatism, is the answer to capitalism's problems. Si veda pure F. De Bortoli e S. Bocconi, Capitalisti. Il colore dei profitti. E' sincera la svolta green?, in L'economia, del Corriere della sera del 26 agosto 2019

Olivetti<sup>60</sup> e del sindacato dei produttori di Bruno Trentin. Ciò in ragione dei profondi mutamenti della tecnologia che non si limita soltanto a ridurre la necessità di lavoro umano, ma che ne esalta invece la funzione di affiancamento a macchine intelligenti e dunque nuove competenze, saperi e creatività. Onde la riproposizione di una relazione del sindacato con l'impresa e con i tecnici totalmente rifondata in virtù di nuovi cluster produttivi [M. Aoki 2010] ove la stessa categoria di inquadramento di lavoro subordinato sfuma nel concetto di collaborazione, non più inteso in senso paternalistico ma di effettiva partecipazione della gestione tecnica dell'azienda.

Questa evoluzione - insieme della tecnica e dei rapporti sociali di produzione - può suggerire una diversa narrazione rispetto a quella apocalittica della scomparsa della intermediazione della rappresentanza, laddove il protagonista di relazioni individualizzate sarebbe il lavoratore cognitivo che, isolatamente, coopera direttamente con il *management* senza più alcun bisogno di mediazione alcuna. Si tratterebbe di una diversa narrazione che va nel senso di un arricchimento della funzione di cooperazione strategica del sindacato con l'azienda, che implica competenza ed *expertise* tecnica dei suoi quadri, posti in grado di condividere consapevolmente mission e scopo dell'azienda e anche la sua responsabilità sociale e quindi un vero e proprio salto di qualità della sua funzione [M. Bentivogli 2106]<sup>61</sup>. In tale segmento di imprese, minoritario ma in via di espansione, partecipazione formale e istituzionalizzata, anche di tipo strategico, e sperimentazione di schemi di coinvolgimento dal basso dei lavoratori, possono anche coesistere e non escludono affatto, come si intravede nel modello di relazioni industriali emiliano/tedesco<sup>62</sup>, il ruolo della negoziazione sindacale totalmente riconsiderata nei suoi presupposti e nei suoi obiettivi: il sindacato che si identifica in una *mission* aziendale,

---

<sup>60</sup> Sull'esperienza pionieristica di modifica dell'organizzazione del lavoro all'Olivetti F. Butera G. De Vitt 2011; N. De Amicis 2010.

<sup>61</sup> Si v. pure l'intervista sul Foglio del 12 aprile 2017, *Manifesto per una rivoluzione sindacale (e facciamo presto)*. Si veda pure C. Calenda - M. Bentivogli, *Un piano industriale per l'Italia delle competenze*, il sole 24 ore del 12 gennaio 2018.

<sup>62</sup> Per una analisi dei modelli di partecipazione e di un significativo spaccato di casi aziendali della via Emiliana alle relazioni partecipative N. Girelli 2017, p. 77 ss.; L. Campagna -L. Pero 2017 ove l'analisi di 8 diversi modelli di partecipazione dal basso nell'organizzazione del lavoro; pure A. Alaimo 2014. Di modello emiliano approdato alla post-modernità, perfetta sintesi tra i gruppi di lavoro del metodo Kaizen e vecchio pansindacalismo, parla l'inchiesta di P. Bricco sul sole 24 ore del 9 dicembre 2015, *"Il laboratorio Emilia Romagna"*. Per una considerazione della partecipazione dal basso anche funzionale ad una politica di prevenzione della salute e della sicurezza, non top down, burocratica e cartacea, ma attraverso il coinvolgimento dal basso e in concreto dei lavoratori, incisivamente L. Pero 2011, p 54.

a sua volta ridisegnata e reingegnerizzata, in senso lato, sociale e non solo di profitto e di remunerazione degli *shareholder*<sup>63</sup>.

## **7. "Social unionism" e la rappresentanza del lavoro "fissurizzato": nuove strategie di azione nel territorio e nella rete. La solidarietà.**

V. La quinta tappa di un ripensamento di ruolo e funzione del sindacato passa attraverso la sperimentazione, in atto da qualche tempo, di nuove traiettorie trasversali di rappresentanza sociale oltre i confini dell'impresa tradizionale, soprattutto nel territorio ma anche nella rete [OECD 2019, p. 215]. Si possono portare alcuni esempi concreti desunti da una realtà in divenire, senza alcuna pretesa di sistematicità o intento prescrittivo, né tantomeno pedagogico nei confronti del sindacato.

Si può citare il tentativo di costruzione di nuove alleanze di partenariato sociale nel territorio con le comunità e le istituzioni locali di riferimento, soggetti di politiche attive<sup>64</sup> (già la trascorsa esperienza - non esente da elementi positivi - dei patti territoriali per lo sviluppo) con la sperimentazione di relazioni industriali 'empatiche' come alternativa al conflitto tradizionale, con ampliamento dell'azione di autotutela e di coalizione nel territorio; ciò anche come strategia di contrasto all'accentuazione, a partire dagli anni '90, del dualismo del mercato del lavoro e al conflitto tra insider e outsider<sup>65</sup>.

Se ne sono avuti esempi recenti nella contrattazione collettiva di crisi: i casi di aziende che hanno fatto la storia del costume, del gusto e della moda italiana come la Borsalino<sup>66</sup> o la Melegatti<sup>67</sup> o la meno nota cooperativa di Castelfrigo<sup>68</sup> radicata nel territorio del comune di

---

<sup>63</sup> Considera la partecipazione istituzionale come radicale prospettiva di cambiamento del paradigma giuslavoristico conflittuale, tradizionale in chiave di realizzazione di libertà sociale A. Perulli 2019

<sup>64</sup> M. P Klindt 2017, p. 444 parla dei sindacati come possibili soggetti di governance network.

<sup>65</sup> N. Durazzi - T. Fleckenstein - S. C. Lee 2018, p. 210 ss., ove un'analisi della evoluzione delle strategie del sindacato italiano verso modelli di rappresentanza più inclusivi, e in linea con la sua origine classista; questo, secondo gli autori, gli avrebbe consentito di svolgere un ruolo 'politico' agendo sul territorio e, in tal modo, di contrastare il dualismo del mercato del lavoro (insider outsider) sia nelle relazioni industriali sia nelle politiche di welfare.

<sup>66</sup> Il caso della mobilitazione della città di Alessandria alla vigilia di Natale del 2017 a fianco dei lavoratori della storica fabbrica di cappelli in crisi: "*Flash mob con il cappello per salvare Borsalino*", La Stampa del 24 dicembre 2017

<sup>67</sup> Nel dicembre del 2017 i consumatori si sono mobilitati via web per acquistare i prodotti della storica fabbrica di panettoni e cercare di contribuire a salvarla dal fallimento; l'uscita dalla crisi non è avvenuto ovviamente soltanto grazie a questa simbolica mobilitazione, ma ciò ha in parte contribuito alla decisione di rilevare l'azienda da parte di un'altra proprietà.

<sup>68</sup> Si tratta di un caso di dumping salariale e di licenziamenti con mobilitazione di lavoratori extracomunitari anche con forme di mobilitazione nel territorio (sciopero della fame) e con un

Castelnuovo Rangone (in questo caso però con gravi fratture tra i sindacati)<sup>69</sup>. Anche i casi, sempre più frequenti di *workers buyout*, fabbriche in crisi rilevate e rilanciate dai lavoratori in via di licenziamento, sono spesso sostenuti da mobilitazioni e ampie alleanze nel territorio. Quel che rileva in termini di innovazione dei metodi di azione e di organizzazione sindacale sono, in questi casi, le campagne di solidarietà, accanto o in luogo del tradizionale conflitto. Campagne mirate al coinvolgimento attivo, non genericamente dell'opinione pubblica, ma direttamente degli specifici consumatori dei prodotti di quelle aziende o della comunità locale e delle stesse organizzazioni della società civile, a difesa di specifici modelli di produzione e consumo con una particolare attenzione all'azione e al radicamento territoriale<sup>70</sup>. In questo filone, si inseriscono anche controversie di respiro nazionale e internazionale (i casi di Ryanair<sup>71</sup>

---

accordo separato da parte della Cisl considerato discriminatorio. Di Vico, "La protesta di Castelnuovo Rangone e quell'accordo separato che mina i rapporti Cgil Cisl", il Corriere della sera del 2 gennaio 2018.

<sup>69</sup> Sul rapporto tra sindacato e immigrati come strategia possibile di rinnovamento del sindacato si v. la ricerca di H. Connolly - S. Marino - M. Martínez Lucio, 2014, riferita a tre casi nazionali: Spagna, Olanda e Regno Unito.

<sup>70</sup> Va considerato per altro che l'individuazione del territorio come focus dell'azione sindacale, per la rilevata circolarità e interconnessione delle plurali strategie di rinnovamento, produce effetti positivi anche sull'estensione della copertura contrattuale di secondo livello; come nota T. Treu 2019a p. 28 ss. il livello negoziale territoriale va probabilmente considerato non solo come ambito negoziale residuale rispetto al quello aziendale, ma come alternativa funzionale in grado di consentire di adeguare l'organizzazione e l'azione sindacale, giuste recenti esperienze della contrattazione di produttività territoriale estesa alle piccole aziende.

<sup>71</sup> Come è noto, la compagnia aerea irlandese *low cost*, delle politiche di compressione salariale dei propri dipendenti e di perseverante rifiuto di riconoscimento e negoziati sindacali, ha fatto il proprio modello di *business*. In Italia tale rifiuto è stato superato grazie a un confronto supportato anche da una accorta campagna di mobilitazione della pubblica opinione da parte delle organizzazioni sindacali confederali e professionali iniziata nel 2017 e protrattasi, dopo una estate di turbolenze conflittuali, sino all'ottobre del 2018 in cui è stato stipulato il contratto con il personale di cabina con esplicito riconoscimento della applicazione delle leggi del lavoro e della giurisdizione italiane. L'accordo è stato stipulato da FIT Cisl, ANPAC e ANPAV ma non da CGIL e UIL trasporti. La controversia ha pure registrato un forte coordinamento sovranazionale dell'azione sindacale con proclamazione di uno sciopero in diversi paesi europei il 28 ottobre 2018. Simili risultati anche in Irlanda e nel Regno Unito con la storica firma di accordi con i sindacati FORSA e UNITE.

Amazon<sup>72</sup> e in parte Ikea<sup>73</sup>) dove il sindacato, con innovative campagne di comunicazione, ha dato una immagine molto credibile di sé, quasi come 'bene pubblico'<sup>74</sup>, di fronte alle nuove problematiche di tutela nell'economia globalizzata e di contrasto alle grandi multinazionali della rete e del digitale e alle ricadute sul lavoro [F. Rampini 2014]. In tali ultimi casi quello che rileva, come elemento di innovazione è, anche, l'importanza strategica della comunicazione sociale in guisa di strumento non solo di veicolazione delle ragioni del conflitto, ma anche di autonomo strumento di azione sindacale e di radicamento territoriale che si giustappone ad altri più tradizionali (la semplice astensione dal lavoro).

Con riguardo alla rappresentanza del lavoro frammentato, disseminato nel territorio e precario le indagini comparate hanno dato rilievo alla capacità del sindacato di contrattazione in rappresentanza dei lavoratori temporanei tramite agenzia di lavoro: in Italia (ma anche in Australia) questo è avvenuto, direttamente con le agenzie, con l'individuazione di un autonomo settore (e relative specifiche controparti datoriali in rappresentanza delle agenzie del lavoro), e non con le imprese utilizzatrici (il che è avvenuto, invece, a livello anche aziendale o di settore, per

---

<sup>72</sup> Anche il caso Amazon, e la sua organizzazione di taylorismo digitale - con conseguenze che ricordano i periodi più bui dello sviluppo industriale rilanciati e denunciati dalla stampa quotidiana (*"Amazon, dipendenti depressi e con istinti suicidi"*, sul il Giornale del 16 aprile 2018, *"La mia vita a 100 pacchi all'ora e il cronometro per il bagno"* la Stampa del 10 novembre 2017) - è stato al centro di processi di mobilitazione con campagne di opinione sia contro le politiche retributive, sia di gestione del personale che di controlli digitali (la vicenda dei braccialletti): si veda *"Il buon senso non si compra su internet"* di D. Di Vico, sul Corriere della sera del 2 febbraio 2018; *"La vecchia fabbrica è come Amazon comanda sempre l'algoritmo"* inchiesta di R. Rho sul Corriere della sera del 4 gennaio 2018; *"Amazon se sciopera anche Draghi. La partita dei salari"*, di M. Ruffolo sulla Repubblica del 25 novembre 2017. Anche in tal caso, il 24, novembre del 2017 si è registrato un esempio di coordinamento sovranazionale dell'azione conflittuale con uno sciopero contemporaneo nei siti italiani e tedeschi della multinazionale. Sul caso Amazon e le strategie sindacale nei siti italiani e tedeschi, si v. B. Cattero e M. D'Onofrio 2018.

<sup>73</sup> Il caso IKEA è diverso dai precedenti perché la multinazionale svedese ha sempre cercato di curare una immagine di responsabilità sociale e di attenzione alle *human relations*. E tuttavia tale immagine è stata incrinata dal licenziamento di una lavoratrice madre che aveva rifiutato in via di fatto, per accudire il figlio disabile, la rigidità degli orari e dei turni di lavoro. Anche in tal caso il sindacato ha utilizzato la controversia per rilanciare una immagine di sé e una pratica di tutela anche di istanze individuali non tradizionali (in questo caso la conciliazione dei tempi), non limitata ai confini aziendali. Sulla vicenda, che ha visto tuttavia una pronuncia giudiziale favorevole all'azienda, non riscontrandosi discriminazione, si v. gli articoli di stampa *"L'algoritmo detta turni. Rivolta per il licenziamento. 'Trattati come mobili'"*, in La Stampa del 30 novembre 2017; *"Mamma licenziata. Ikea vince la causa. Non c'è stata discriminazione. L'ira dei sindacati"*, su Repubblica del 4 aprile 2018 e sempre sullo stesso quotidiano l'inchiesta *"La mia vita a Ikea con la paura di essere licenziato da un computer"* del 2 dicembre 2017.

<sup>74</sup> In generale, un ruolo 'civico' del sindacato è prescrittivamente affermato da A. Bogg e T. Novitz 2014b, p. 35.

esempio, in Spagna e in Finlandia) [OECD 2019, p. 211]. Tale negoziazione in Italia, come è noto, ha avuto anche una particolare ricaduta istituzionale, essendo stata di recente utilizzata per ovviare a irrigidimenti normativi che oggettivamente avrebbero inciso sull'utilizzabilità del contratto tramite agenzia anche su rapporti in atto, con effetti occupazionali deflattivi (il decreto dignità<sup>75</sup>). Come sottolineato da ricerche sul campo, l'elemento di novità è dato dal fatto che si è trattato di una negoziazione che ha avuto come presupposto la condizione sociale di precarietà occupazionale nel territorio e di strutturale transizione lavorativa, a prescindere dal confronto con il datore di lavoro formale o l'utilizzatore sostanziale dei lavoratori temporanei (posto che, con riguardo alle condizioni di trattamento di questi lavoratori, nella UE almeno, il principio di parità di trattamento è legislativamente acquisito). Da cui, per esempio, l'enfatizzazione della formazione come veicolo a transizioni stabili e l'assunzione di uno stile negoziale non di semplice contrapposizione negoziale di interessi da mediare, ma mirato all'individuazione di *issues* comuni a tutela degli interessi delle imprese e dei lavoratori: una negoziazione a metodo collaborativo, tendenzialmente *win win*.

Sempre con riguardo alla rappresentanza e alla tutela del lavoro precario, ma anche povero, un capitolo a parte delle strategie di innovazione sociale del sindacato riguarda la rappresentanza del lavoro nella *gig economy* e i suoi specifici strumenti [OECD 2109, p. 204 ss.; H. Johnston C. Land-Kazlauskas 2018, p. 5 ss. A. Lamine & J. Prassl 2018, p. 269 ss.; J. Prassl 2018, p. 19 ss.; N. Countouris - V. De Stefano 2019, p. 37 ss.].

L'adattamento dell'azione sindacale al cambiamento tecnologico - che ha evidenziato ricadute sul mercato del lavoro, sulla tipologia di organizzazione di lavoro e d'impresa e sulla stessa qualificazione del rapporto di lavoro: un vero mutamento del paradigma produttivo - produce effetti (non solo in Italia), sia sul tradizionale ambito di negoziazione, sia sugli strumenti di tutela. Da cui il verificarsi di ricadute anche istituzionali: per esempio, le proposte di estensione del salario minimo legale oltre il rapporto di lavoro standard, anche nella rete, ove si concentrano sacche di lavoro grigio o persino di lavoro autonomo a basso o nullo potere negoziale (supra § 4). Ovvero l'affiancamento alle tutele negoziali tradizionali, di strumenti di assistenza, tramite servizi legali, nei tribunali territoriali come

---

<sup>75</sup> Con l'accordo di rinnovo CCNL APL 2019 - 2021 con riguardo al periodo transitorio, si è superata la interpretazione della circolare n. 17 del 31.10. 2018 del ministero del lavoro sul computo retroattivo del termine di durata di 24 mesi, stabilendo che tutti i rapporti di lavoro tra l'agenzia e lo stesso lavoratore vengano conteggiati, ai soli fini del computo dell'anzianità lavorativa antecedente al 1° gennaio 2019, per un massimo di 12 mesi nell'arco temporale di 5 anni.

avvenuto nella vicenda dei *riders* a Torino o anche a Milano. Tali fatti per altro, ci dicono della oggettiva interconnettibilità e circolarità delle diverse strategie di innovazione dell'azione sindacale che si stanno considerando.

Sul piano delle innovazioni istituzionali per i lavoratori della *gig economy* vanno segnalate pure le azioni di negoziazione *lato sensu* politica promosse da istituzioni locali, come nel caso della "carta dei diritti digitali nel contesto urbano" metropolitano, sottoscritta anche dal comune di Bologna con i sindacati tradizionali. Ovvero campagne legislative, unilateralmente promosse dal governo nazionale, come avvenuto in Francia dove una legge incoraggia le piattaforme a pubblicare vere e proprie carte di responsabilità sociale *on line* e formulari contrattuali standard.

Con riguardo specifico al rinnovamento dei moduli di organizzazione e rappresentanza sindacale dei lavoratori non standard, e della *gig economy* in particolare, le ricerche comparate mettono in evidenza una rinnovata centralità dell'organizzazione territoriale pure nel progressivo assestamento di moduli diversi di azione e rappresentanza, come pure avvenuto nell'esperienza italiana. Gli esiti registratisi, non solo in Italia [OECD 2019 p. 212 ss.], sono, comunque, differenziati.

- a) Una prima risposta - in qualche misura esterna al perimetro della rappresentanza sindacale tradizionale - è stata la creazione di strumenti di organizzazione e azione totalmente esterni alle organizzazioni sindacali tradizionali. Si tratta di associazioni operanti nel territorio e nella rete (*freelance associations*) anche per funzioni latamente mutualistiche e di assistenza con riguardo a un'offerta di lavoro altamente frammentata. Come il più volte citato rapporto dell'OECD mostra<sup>76</sup>, queste associazioni, di tipo latamente professionale piuttosto che sindacale, possono costituire utili strumenti di aggregazione identitaria dei nuovi lavoratori nella rete, anche in funzione di rimedio alle asimmetrie informative, e come collettori per la fornitura di servizi anche innovativi di welfare (l'esperienza delle *umbrella companies* come SMART ed altre); ma certamente non possono sostituire i sindacati istituzionali nell'attività più tradizionale di negoziazione collettiva. Una dinamica di affiancamento e coalescenza delle due diverse logiche e modelli di rappresentanza, come in effetti avvenuto, è quindi quel che appare più adeguata a detta degli osservatori (OECD 2019, p. 212 ss.).

---

<sup>76</sup> Si tratta di iniziative sia dei lavoratori (le *freelance workers associations* di artisti, giornalisti in vari contesti); sia delle piattaforme stesse che hanno promosso organizzazioni datoriali o associazioni professionali dei lavoratori della rete.

- b) Con riguardo all'attività negoziale più tradizionale si configura una alternativa organizzativa, presente pure in Italia<sup>77</sup>:
- b1) L'inglobamento delle nuove soggettività nelle strutture di rappresentanza orizzontali e verticali del sindacato, con effetti negoziali indiretti sulla qualificazione del rapporto di lavoro in termini di subordinazione dei gruppi di lavoratori rappresentati, ancorché con una regolamentazione che adatta la disciplina contrattuale del lavoro subordinato (soprattutto con riguardo a istituti quali l'orario e la retribuzione) alla specificità della prestazione degli stessi: così per i *riders*, in Italia, si è applicato il CCNL della logistica che, ovviamente, presuppone, malgrado il diverso indirizzo della giurisprudenza, la qualificazione del rapporto come subordinato<sup>78</sup>; il che è avvenuto anche con intese quadro di rilievo territoriale/regionale<sup>79</sup>. Quel che rileva con riguardo al soggetto negoziale è, che, a prescindere dal livello territoriale (nazionale o regionale) gli attori negoziali sono le strutture dei sindacati di categoria.
- b2) Ovvero la variante, sempre interna ai sindacati tradizionali, di stipula di accordi<sup>80</sup> che prevedono trattamenti non solo economici ma anche normativi di tipo sartoriale con riconoscimento del rapporto di lavoro etero coordinato come fattispecie meritevole di regolamentazione contrattuale ad hoc e specifica, e non di mero adattamento della disciplina del lavoro subordinato; in tal caso la rappresentanza e la gestione negoziale è affidata a strutture di rappresentanza ad hoc pur all'interno dei sindacati tradizionali (FeLSA CILS, NIdiL CGIL e UIL Temp).

Le strategie di riorganizzazione sindacale stanno per altro inducendo anche processi di lento riassetto della rappresentanza datoriale con

---

<sup>77</sup> Con un occhio particolare ai sindacati in Italia, il tema è stato affrontato da S. Bini 2019; G.A. Recchia 2019; M. Faioli 2017.

<sup>78</sup> Com'è noto è l'operazione compiuta dalla giurisprudenza di merito nei confronti dei *riders* di Foodora provvisoriamente risolto, in attesa della pronuncia della Cass., dalla Corte d'appello di Torino n. 26/2029 in riforma della sentenza del Trib.; si rinvia a Caruso 2019; in quella sentenza il contenuto economico del CCNL della logistica è stato considerato parametro retributivo ma non normativo di riferimento, pur non mettendosi in discussione la natura autonoma del rapporto di lavoro dei *riders*.

<sup>79</sup> E' il caso dell'accordo quadro sui *riders* valevole per la ragione Toscana del luglio del 2017 ove sono stati introdotti meri adattamenti regolativi che tengono conto della oggettiva intermittenza della prestazione dei *riders*, senza negare la qualificazione del rapporto come di lavoro subordinato.

<sup>80</sup> Non solo nel settore della consegna di cibo a domicilio ma anche in diversi settori a forte concentrazione di collaborazioni etero coordinate: call center, scuole private, terzo settore, recupero crediti, enti di formazione.

riguardo soprattutto ai settori emergenti (le piattaforme digitali) con iniziative - concessioni unilaterali di benefits, dialogo diretto con associazioni professionali ed erogazioni di servizi<sup>81</sup> - volte ad anticipare, e possibilmente evitare, l'azione sindacale negoziale tradizionale che rischia ovviamente effetti indesiderati di riqualificazione della natura rapporto di lavoro in senso osteggiato dalle piattaforme stesse [OECD 2019, p. 209 s. p. 213].

Non va peraltro trascurato anche un possibile effetto controintuitivo, questa volta positivo, delle nuove tecnologie digitali con riguardo sia alla dimensione del rafforzamento della c.d. *worker voice*<sup>82</sup>, sia come strumenti facilitatori di meccanismi di tutela economica dei lavoratori della piattaforma<sup>83</sup>; sia, infine, per quel che qui interessa, come potenziale strumento per affinare e potenziare la capacità di azione, aggregazione, organizzazione informazione e comunicazione, degli stessi sindacati tradizionali: ciò attraverso i *social media groups*, i *forum* tematici, le comunità on line di lavoratori dispersi nel territorio, ecc. [M. Marazza 2019; R. Del Punta 2019; OECD 2019, p. 214]. Con effetti evidenti, se correttamente utilizzati<sup>84</sup>, anche rispetto a una maggiore dinamicizzazione dei processi di verifica delle opinioni e del consenso di lavoratori difficili da raggiungere e coalizzare. Le ricerche mettono infine in evidenza la possibilità sindacale, grazie alle nuove tecnologie, di accesso ai big data e alle serie statistiche aziendali per affinare meglio le strategie rivendicative e calibrarle sullo stato reale delle aziende.

### **7.1 (segue) Pretesi ostacoli giuridici allo sviluppo dell'organizzazione e all'azione negoziale di lavoratori non standard.**

Malgrado gli sviluppi e le opportunità che le nuove tecnologie consentono per i lavoratori non standard e malgrado i progressi dell'iniziativa sindacale in tal senso, tuttavia le ricerche sul campo

---

<sup>81</sup> La strategia dei *'safe harbours'* perseguita da Uber.

<sup>82</sup> Nel senso del rafforzamento della *voice* dei lavoratori si porta come esempio il caso della piattaforma *Amazon Mechanical Turk* (che intermedia microlavoretti) e dell'associazione volontaria *Turkopticon*, un sito fondato da due tecnici riconvertitisi in attivisti volontari, che svolge compiti di valutazione e consulenza *on line* circa la serietà della proposta contrattuale, la solvibilità e la serietà del committente del micro lavoro, la ricerca di buone opportunità ecc.; tutte attività volte a ridurre, se non a colmare del tutto, le asimmetrie informative nella rete: si rinvia a S. Silberman L. Irani, L. 2016.

<sup>83</sup> E' il caso della piattaforma Bitwage che utilizza la tecnologia Blockchain per rendere più rapide e affidabili prestazioni i economiche tra contraenti remoti.

<sup>84</sup> Sui rischi di un eccesso di democrazia diretta sulla funzione di concentrazione della rappresentanza negoziale dei sindacati, che possono essere accentuati anche dalle nuove tecnologie, si v. B. Caruso 2017 a proposito del caso Alitalia.

confermano la difficoltà dei sindacati tradizionali di cogliere e tradurre in precise strategie negoziali (*agency*) le domande (*voice*) delle nuove tipologie di lavoratori non standard dispersi nella rete e nel territorio. Come già accennato, le ricerche in campo convergono sul fatto che la diffusione del lavoro non *standard*, nelle piattaforme digitali e in generale, è una delle cause principali del declino della sindacalizzazione e della copertura della contrattazione collettiva<sup>85</sup>. Si tratta di difficoltà di ordine sociale (la oggettiva dispersione di tali lavoratori, la cultura e identità individualiste ecc.) ampiamente analizzate dalla letteratura in argomento<sup>86</sup>, ma anche di ordine giuridico.

A tale ultimo proposito si è sostenuto, infatti, che la qualificazione dei lavoratori della zona grigia, come formalmente autonomi (e quindi imprenditori) [V. Daskalova 2017, p. 8 ss.], farebbe scattare l'ostacolo del rispetto della legislazione antitrust che finirebbe per essere utilizzata come formale limitazione di diritto europeo al diritto di organizzazione e negoziazione collettiva di tali categorie di lavoratori.

Tale argomento è facilmente contestabile anche in termini di equilibrio di mercato e di abuso di posizione dominante: la organizzazione dell'offerta di lavoro attraverso l'esercizio dei diritti collettivi (organizzazione e contrattazione collettiva), in settori ad alta concentrazione di lavoro non standard, servirebbe soltanto a bilanciare la situazione di monopsonio della domanda di lavoro a favore delle imprese che controllano il mercato delle piattaforme, con tendenza alla riduzione oltre i minimi della remunerazione di lavoratori; ciò finirebbe per produrre anche effetti di concorrenza sleale per le imprese che impiegano negli stessi settori lavoratori con trattamento ordinario. In tal caso, secondo le note tesi di S. Deakin e F. Wilkinson [2004], i diritti sociali collettivi fungerebbero da fattori istituzionali di correzione dei fallimenti del mercato [ma contro tale funzionalizzazione dei diritti al mercato R. Dukes 2014, p. 194 ss.]<sup>87</sup>. E, tuttavia, la stessa Corte di giustizia dell'UE ha contribuito a sdrammatizzare il problema anche se con una decisione più pragmatica - e in quanto tale non del tutto risolutiva - piuttosto che di principio<sup>88</sup>: secondo la CGUE allorché la contrattazione

---

<sup>85</sup> Secondo la ricerca dell'OECD 2019, p. 29 ss. risulta che, in media, la possibilità di sindacalizzazione dei lavoratori non *standard* è inferiore del 50% di probabilità rispetto a quella dei lavoratori *standard*.

<sup>86</sup> Si vedano gli autori citati nel § 7.

<sup>87</sup> L'argomento economico articolato e sostenuto empiricamente in OECD 2019, p. 30 e 201 ss.

<sup>88</sup> È il noto caso *FNV Kunsten*: Corte di giustizia 4 dicembre 2014, C-413/13, *FNV Kunsten Informatie en Media contro Staat der Nederlanden*. Si v. ampiamente M. Biasi 2018, p. 10 ss. Il caso dei lavoratori autonomi ma contrattualmente deboli è stato sottoposto pure al comitato di esperti dell'OIL che ha ribadito che la convenzione n. 98 ribadisce la primazia del diritto di libera e volontaria contrattazione collettiva delle parti sociali.

collettiva tutela lavoratori solo apparentemente autonomi ma in una situazione di sostanziale assoggettamento e di bisogno di tutela, in concreto, del tutto analoga a quella dei lavoratori subordinati<sup>89</sup>, non si pone neppure in ipotesi un profilo di contrasto con le norme antitrust, in particolare con l'art. 101 § 1 TFUE. Tale situazione - la distinzione e l'esistenza di falsi o genuini lavoratori autonomi - deve essere accertata dai legislatori e dalle corti nazionali. Tale sentenza ovviamente non chiude tutti i problemi: rimane per esempio in parte aperta la questione dei lavoratori genuinamente autonomi, ma con ridotte tutele<sup>90</sup>. Con riguardo a tale ultimo problema, com'è noto, il legislatore italiano è intervenuto equiparando, per quanto concerne le tutele *standard*, i lavoratori etero coordinati ai lavoratori subordinati<sup>91</sup> (escludendo tuttavia i cococo genuini, auto coordinati)<sup>92</sup>, ed estendendo ad essi - indirettamente in virtù del noto meccanismo giurisprudenziale di estensione dei trattamenti contrattuali standard - il contratto collettivo di riferimento dei lavoratori equiparabili. La soluzione legislativa prescelta in Italia ha, dunque legittimato<sup>93</sup>, come si è prima accennato, la contrattazione collettiva di adattamento e specificativa di condizioni di trattamento per tali lavoratori semi indipendenti, riconoscendo loro indirettamente il diritto di contrattazione collettiva [Caruso 2019 anche per riferimenti giurisprudenziali]<sup>94</sup>.

## **7.2. Ulteriori modalità di azione del social unionism: nuove e vecchie solidarietà.**

Come ulteriore esempio di allargamento delle funzioni del sindacato oltre i perimetri tradizionali dell'azione negoziale di settore o aziendale, in

---

<sup>89</sup> Viene in tal caso richiamata da molti autori la tutela sindacale intesa come strumento di libertà dal dominio altrui secondo le note teorizzazioni di P. Pettit 2012, p. 26 ss., edizione digitale.

<sup>90</sup> A tale situazione ha provato a rimedio il legislatore con le misure protettive contenute nella l. n. 81/2017 art. 1 ss., ritenute da molti osservatori un primo passo, ma ancora insufficienti: A. Perulli 2017a; 2017b.

<sup>91</sup> Art. 2 comma 1 del d.lgs n.81/2015.

<sup>92</sup> Art. 15 l. n. 81/2017.

<sup>93</sup> Art. 2, comma 2 lett. a) dl.g. n. 81/2015.

<sup>94</sup> Per riferimenti comparati di interventi simili a quello attuato in Italia OECD 2019 p. 30 ss., 207 ss. di riconoscimento del diritto di contrattazione a categorie di lavoratori sicuramente autonomi ma con scarso o nullo potere negoziale individuale: attori, giornalisti, musicisti, artisti dello spettacolo, *freelance*. Per esempio in Irlanda uno specifico emendamento alla legislazione nazionale *antitrust*, nel 2017 ha esteso il diritto di negoziazione collettiva ai "*fully dependent self-employed*" e non soltanto ai "*false self employed*" come invece sostenuto dalla CGUE nel caso *FNK Kunsten*. La legge ha sollevato pesante obiezioni da parte delle organizzazioni imprenditoriali Irlandesi. In tale contesto i diritti sociali si applicano ai lavoratori autonomi di nuova generazione, salva la prova delle autorità pubbliche che il riconoscimento del diritto di negoziazione collettiva, non abbia ricadute e interferenze sul mercato. In generale si rinvia a V. De Stefano e A. Alosi 2018, p. 12 ss..

Italia, da tempo i sindacati svolgono attività di erogazione di servizi non solo negoziali ai propri iscritti. Non si tratta del pur sostenuto modello di *business unionism* (il sindacato ripiegato in se stesso a tutela privilegiata dei propri iscritti)<sup>95</sup>, che ha avuto scarsa fortuna anche laddove è stato proposto, in Australia e negli USA e in Canada [R. Lambert 2013, p. 91 s.; I.T. MacDonald 2014]; quanto piuttosto di un sindacato in grado di dare *voice* e percorsi all'affermazione di esigenze anche extra lavorative dei propri iscritti e di più ampia portata nel territorio: una visione ampliata al sociale della cittadinanza industriale [P. Feltrin in M. Carrieri P. Feltrin 2016]<sup>96</sup>. È la proposta di R. Gumbrell - McCormick & R. Hyman [2013] del *social capital unionism*.

All'insegna della innovazione e dell'inclusione sociale vanno, infatti, annoverate quelle strategie di negoziazione e attività istituzionali di *welfare* territoriale (a tutela dei disabili, delle nuove povertà e marginalità per esempio l'assistenza agli immigrati nel territorio) che vedono protagonista positivo in Italia, un sindacato apparentemente ossimorico (in quanto per definizione non rappresenta lavoratori) come il sindacato dei pensionati. Ma pure in ambito sindacale più tradizionale, si pensi all'azione nel territorio delle organizzazioni sindacali dei lavoratori agricoli; a tale riguardo va considerata una sorta di 'ritorno al futuro' l'azione di contrasto al caporalato attraverso la strategia *multifold* di tali organizzazioni, in collaborazione con le associazioni più rappresentative delle imprese agricole: attività di studio del fenomeno sul campo, iniziative a sostegno per provvedimenti di tipo repressivo penale (l'introduzione del reato di caporalato: art. 603 bis c.p. [F. Santoni M. Mocella 2017, specificamente l'intervento di Santoni], e incentivazione a comportamenti virtuosi da parte delle imprese: la rete delle imprese agricole di qualità (il bollino blu) istituita a norma dell'art. 6 del D.L. n.91/2014 convertito in l. n. 116/2014 [per approfondimenti C. Faleri 2019, p. 160 ss. ; in generale sulle trasformazioni del lavoro in agricoltura id. 2018].

## **8. Consenso e riforma interna dei sindacati. La democrazia.**

VI. Infine, ultima ma non per ultima, la strada dell'innovazione passa per un sindacato effettivamente rappresentativo, responsabile,

---

<sup>95</sup> La variante sovranista, con il sindacato schierato a tutela delle imprese e dei lavoratori dipendenti entro i confini nazionali, anche con il sostegno a politiche governative protezioniste, è una versione attuale che ha trovato adepti negli USA di Trump anche tra esponenti politici della sinistra come Bernie Sanders ed economisti come Joseph Stiglitz.

<sup>96</sup> In tale contesto andrebbe guardata con rinnovata attenzione, la riconsiderazione e riqualificazione della partecipazione istituzionale diffusa del sindacato negli organismi del secondo welfare (fondi previdenziali e enti bilaterali).

democratico e trasparente. Come è noto, il tema della verifica della effettiva rappresentatività attraversa ormai anche le associazioni datoriali [T. Treu 2019a p. 19 e ivi ulteriori riferimenti nt. 37], ma con una differenza spesso trascurata dagli osservatori che tendono, invece, a unificare funzionalmente il problema con riguardo agli uni (i sindacati) e alle altre (le associazioni datoriali), dimenticando che, nell'assetto della Costituzione formale, il principio di democrazia non come vincolo di controllo esterno, ma come risorsa repubblicana di partecipazione, fu pensato dai padri costituenti avendo in mente soltanto i sindacati.

Per le associazioni datoriali il tema della effettiva rappresentatività ha un significato contingente e strumentale: serve a contrastare l'attuale frammentazione negoziale (supra § 4) ed evitare, in tal modo, fenomeni di concorrenza sleale tra le imprese attraverso il dumping contrattuale: è funzionale al mercato e a una equilibrata concorrenza. In tal senso una riforma che vada nel senso della misurazione dell'effettiva rappresentatività delle associazioni datoriali per obiettivi di razionalizzazione negoziale ed economica, secondo modelli già varati altrove, si configurerebbe come intervento istituzionale a sostegno del mercato, della sua trasparenza e del suo equilibrio.

Nel caso del sindacato, invece, al contrario delle associazioni datoriali, il tema della rappresentatività - pur contribuendo certamente ad una gestione più razionale ed efficiente del sistema negoziale - non si ferma lì, ma si collega al tema più generale del consenso dei rappresentati e quindi della democrazia e della partecipazione, essendo la democrazia procedurale anche un valore fondante (un fine e non solo un mezzo) della chimica sociale di questo soggetto [B. Caruso 1986; M. D'Antona 2000c]<sup>97</sup>.

Il tema della democrazia sindacale è connesso, invero, all'essenza del sindacato quale comunità di individui non atomizzati, che aspirano a dare *voce* e a canalizzare le proprie domande di emancipazione nel lavoro mediante partecipazione consapevole e organizzata in un soggetto collettivo, che si assume però anche la responsabilità, attraverso le sue *leadership* centrali e periferiche, dopo avere verificato consenso e dissenso, di rappresentare, mediare e decidere, senza cedere pertanto alle nostalgie e alle lusinghe ideologiche della 'democrazia di base'.

La democrazia sindacale, come *mix* procedurale ed equilibrato di istituti di democrazia diretta e rappresentativa è, infatti, elemento basilico

---

<sup>97</sup> Considerano la democrazia sindacale interna - invero più in termini di fini che di procedure - percorso ineludibile di rinnovamento e legittimazione del sindacato nel sempre più difficile compito di mediazione di interessi contrastanti, D. Dufour - A. Hege 2010, p. 357 ss. Gli autori si annoverano in quel filone di pensiero che identificano la crisi delle OOSS in fattori organizzativi interni che si riflettono sull'azione esterna (la capacità di rappresentare negozialmente interessi adeguatamente selezionati). Si v. pure K. Voss 2010.

della cittadinanza industriale: il punto di equilibrio di tale *mix*, che trova nel principio di maggioranza l'elemento procedurale di coagulo, è questione riservata all'autoregolazione del sindacato che, secondo il metodo riflessivo, lo stato può recepire nella misura in cui stabilisce di supportare, attraverso congegni pubblici, gli effetti di tale azione negoziale (*l'erga omnes*).

Democrazia, quale complesso strumentale (i diversi *tools* e moduli) di verifica del consenso dei rappresentati, e sindacato sono, dunque, contermini, sono consustanziali. Il sindacato non può abdicare alla sua vocazione maggioritaria nella funzione di rappresentanza negoziale ma anche di conflitto, con le responsabilità anche decisionali che questo assunto comporta; né può sottarsi a generali esigenze di trasparenza finanziaria e verificabilità della via associativa interna nella sua proiezione per così dire pubblicistica, se e nella misura in cui per la sua civica funzione, come è giusto che sia, si avvale, direttamente o indirettamente (attraverso il sistema di patronati) di risorse pubbliche e viene chiamato a svolgere compiti di interesse generale: è il tema del secondo e terzo comma dell'art. 39 [B. Caruso 2014].

Con riguardo alla rappresentanza negoziale, come si accennava (*supra* § 4), un intervento eteronomo non invasivo, che introduca per legge il principio di rappresentatività misurata e il principio di rappresentanza maggioritaria come regolatore del dissenso endo e intersindacale pare che sia giunto a un punto di coagulo di consenso, senza storici precedenti. La vicenda della persistente mancata attuazione del TU interconfederale 2014 sulla rappresentanza conferma quanto sostenuto da molti, ossia che l'autoregolamentazione in questa materia, per superare soglie accettabili di effettività, abbia bisogno anche di abbrivio legale.

Sarebbe davvero una occasione perduta, nella storia complessa dei rapporti tra stato e autonomia sindacale, tra sindacati e partiti, il verificarsi del paradosso istituzionale di una grande riforma legislativa di contrasto ai processi di disintermediazione, auspicata dai soggetti interessati, ma che rischia di arenarsi per confusione del quadro e del ceto politico, o per mancanza di adeguati interlocutori a quel livello.

## **9. Conclusioni. Percorsi e valori di riferimento.**

I sei temi toccati costituiscono un possibile percorso, tutto da dissodare, per tentare di recuperare quella che è stata definita la "capacità strategica del sindacato", intesa come attitudine a valutare nuove opportunità e per anticipare, piuttosto che reagire soltanto, al cambiamento del contesto, adattando strategie negoziali, capacità organizzative e di rappresentanza [di *union capacity* come elemento di rinnovamento del sindacato parla P. Fairbrother 2015, p.507 s]; una

strategia anche di recupero di senso e consenso nei confronti della funzione del sindacato nell'economia uberizzata e del suo intrinseco valore di bene civico.

Si tratta di percorsi tracciati in una metaforica mappa a scala molto ridotta in cui evidentemente sfuggono la gran parte dei dettagli; ma ciò dovrebbe servire a mettere meglio in luce le connessioni di tali percorsi con le sei stelle polari valoriali che dovrebbero illuminarli: unità nel pluralismo, uguaglianza, libertà, partecipazione, solidarietà, democrazia, tutti valori, non considerati in astratto ma riferiti allo storico soggetto di rappresentanza del lavoro e alla sua azione. Nulla di nuovo ovviamente, si tratta soltanto di un semplice tentativo di ri-declinarli in concreto e ricontestualizzarli nella della grande trasformazione in atto.

I temi e i tracciati di ricerca, appena abbozzati in questo scritto, indicano tuttavia questioni su cui sarebbe auspicabile addensare una nuova capacità di elaborazione teorica negli studi giussindacali, in piena continuità con l'approccio e il metodo realistico, giusta la lezione Giugniana e Kahn-freundiana a cui ci si ispira: dai fatti, alle norme, ai concetti. Vanno pertanto, intesi più come una piattaforma di discussione, rivolta ai chierici del diritto sindacale ma anche ai pratici delle relazioni sindacali, piuttosto che come indicazione di un tracciato rigidamente preconstituito.

## **Bibliografia**

- Alessi C. – Barbera M. – Guaglianone L. (a cura di) 2019, *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Cacucci, Bari.
- Alaimo A. 2014, *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*, DLM, 2, pp.295-333-
- Anderson G.- Nuttal P. 2014, *The Good-Faith Obligation: An Effective Model for Promoting Voice?*, in A. Bogg- T. Novitz edited by 2014a
- Aoki M. 2010, *Corporations in Evolving Diversity*, OUP, Oxford.
- Baccaro L. - Howell C. 2017, *Trajectories of Neoliberal Transformation European Industrial Relations L Since the 1970s*, CUP, Cambridge.
- Baglioni G. 2008, *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. 2017, *Retrotopia*, Laterza, Bari.
- Bentivogli M. 2016, *Abbiamo rovinato l'Italia?*, Castelvecchi, Roma.
- Belloni A, 2017 *Uberization*, Egea, Milano.
- Berta G. 2015, *Le idee al potere*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Biasi M. 2018, *Ripensando il rapporto tra il diritto della concorrenza e la contrattazione collettiva relativa al lavoro autonomo all'indomani della l. n. 81 del 2017*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 358/2018

- Bini S. 2019, Appunti sulla rappresentanza sindacale dei *contingent workers*, in Alessi C. – Barbera M. – Guaglianone L. (a cura di), 2019, pp. 575-589.
- Butera F., De Witt G. (2011), Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa, il Mulino, Bologna
- Bauman Z. 2017, Retrotopia Laterza Bari
- Bogg A. 2019, The Constitution of Capability. The Case of Freedom of Association, in B. Langille (editor).
- Bogg A. 2015, Labour Law and Trade Unions: autonomy and Betrayal, p. 73 ss., in Bogg A., Costello C., Davies ACL and Prassl J. (eds.), 2015.
- Bogg A., Costello C., Davies ACL, Prassl J. (eds.) 2015, The Autonomy of Labour Law, Hart, Oxford.
- Bogg A. - Novitz T. 2014a (eds.), Voices at work. Continuity and Change in the Common Law World, OUP, Oxford, 2014.
- Bogg. A. - Novitz T. 2014b, The Purposes and Techniques of Voices Prospects for the Continuity and Change, in Bogg A. - Novitz T. (eds.).
- Bordogna L. 2019, L'accordo Confindustria-sindacati del 9 marzo 2018 su relazioni industriali e contrattazione collettiva, GDLRI,1, pp. 37-57.
- Butera F. De Witt 2011, Valorizzare il lavoro per rilanciare l'impresa, il Mulino, Bologna.
- Campagna L. - Pero 2017, La partecipazione non è un lusso borghese, Mondoperaio, 3, pp. 67-75.
- Carabelli U. 2019, Riflessioni e considerazioni operative sul c.d. salario minimo <https://www.comma2.it/?view=article&id=123:riflessioni-e-considerazioni-operative-sul-c-d-salario-minimo&catid=16>.
- Carrieri 2018, Dalla sovrapposizione alla divaricazione. L'evoluzione dei rapporti tra partiti e sindacati (1997-2017) RPS, 3, pp. 267-285.
- Carrieri M. 2017a All' ombra della Federazione unitaria. I rapporti dei sindacati con i partiti e il sistema politico, E&L, 52, pp.63-76.
- Carrieri M. 2017b, Migliorare il decentramento contrattuale, come le parti affrontano questa sfida in Dell'Aringa C., Lucifora C., Treu T., (a cura di) 2017., p. 470 ss.
- Carrieri M. e Feltrini P. 2016, Al bivio, Donzelli, Roma.
- Caruso B. 2019, I lavoratori digitali nella prospettiva del Pilastro sociale europeo: tutele rimediali legali, giurisprudenziali e contrattuali DRI, di prossima pubblicazione in scritti in Onore di R. Pessi.
- Caruso B. 2018a, Recenti sviluppi normativi e contrattuali del Welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?, RIDL, 3, pp. 369-388.
- Caruso B. 2018b, Strategie di flessibilità funzionale e di tutela dopo il Jobs Act: fordismo, post fordismo e industria 4.0, GDLRI,1, pp. 81-125.

- Caruso B. 2017, La rappresentanza delle organizzazioni di interessi tra disintermediazione e re-intermediazione, *ADL*, 3, p. 555 -579.
- Caruso B. 2016, *Impresa, lavoro, diritto nella stagione del Jobs Act*, *GDLRI*, 2, pp.255-289.
- Caruso B. 2014, "Costituzionalizzare" il sindacato. I sindacati italiani alla ricerca di regole: tra crisi di legittimità e ipertrofia pubblicista, *LD*, 4, pp. 595-620.
- Caruso B. 1986, *Contributo allo studio della democrazia nel sindacato*, Giuffrè, Milano.
- Caruso B. Alaimo A. 2012, *Diritto sindacale*, il Mulino.
- Cattero B. - D'Onofrio M. 2018, Orfani delle istituzioni. Lavoratori, sindacati e le «fabbriche terziarie digitalizzate» di Amazon, *QRS*, 1, pp. 7-28.
- Cella G.P. - Treu T. 2017, Recensione a Carrieri M., Feltrin P., 2016 *GDLRI*, 2, pp. 383-400.
- Cella G.P. - Treu T. 2009, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna.
- Cella G.P. - Treu T. 1998, *Le nuove relazioni industriali nella prospettiva europea*, Il Mulino Bologna.
- CNEL 2017, *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2016-2017*, Roma.
- Connolly, H. - Marino, S. - Martínez Lucio 2014, M. *Trade union renewal and the challenges of representation: Strategies towards migrant and ethnic minority workers in the Netherlands, Spain and the United Kingdom*, *EJIR*, 1, pp. 5-20.
- Contiades X. ed. 2013, *Constitutions in the Global Financial Crisis*, Ashgate, Burlington.
- Countouris N. De Stefano 2019, *New Trade Union Strategies for New forms of Employment*, ETUC, Brussels.
- Crouch C. 2017, *Membership Density and Trade Union Power*, *Transfer*, 1, p. 47 - 61.
- Crouch C. 2013, *Quanto capitalismo può sopportare la società*, Laterza, Bari.
- Daskalova D. 2017, *Regulating the new self-employed in the Uber economy: what role for EU competition law?* TILEC Discussion Paper, DP 2017-028.
- Davidov G. 2018, *Distributive Justice and Labour Law*, in Collins H., Lester G., Mantouvalou V. (eds.), *Philosophical Foundations of Labour Law*, Oxford University Press, Oxford, p. 141.
- Deakin S. - Wilkinson F. 2004, *The Law of the Labour Market: Industrialization, Employment and Legal Evolution*, OUP, Oxford.

- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) 2018: Beschlüsse des DGB-Bundeskongress, Berlin, 13.-17. May 2018, Berlin, <https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/bundeskongress/21-ordentlicher-bundeskongress/dgb-obk-beschluesse-21-parlament-der-arbeit-dgb-bundeskongress-2018/>
- Diamanti I. - Lazar M. 2018, Popolocrazia, La metamorfosi delle nostre democrazie, Bari, Laterza.
- Dølvik J. E. – Marginson P. 2018, Cross-sectoral coordination and regulation of wage determination in northern Europe: Divergent responses to multiple external pressures, *EJIR*, 25(4), pp. 409-425.
- Dufour D. - Hege A. 2010, The legitimacy of collective actors and trade union renewal, *Transfer*, 3, p. 351.
- Dukes R. 2014, *The Labour Constitution, The Enduring Idea of Labour Law*, OUP, Oxford.
- Durazzi N. - Fleckenstein T. - Lee S. C. 2018, Social Solidarity for All? Trade Union Strategies, Labor Market Dualization, and the Welfare State in Italy and South Korea, 46(2), *P&S*, pp. 205-233.
- D'Antona M. ora 2000a, Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?, in *Opere a cura di B. Caruso e S. Sciarra, Giuffrè, Milano*, v. I, p. 221 ss.
- D'Antona M. ora 2000b, Il quarto comma dell'art. 39 della Costituzione, oggi, in *Opere a cura di B. Caruso e S. Sciarra, Giuffrè, Milano*, v. II, p. 399 ss.
- D'Antona M. 2000c, «Chi rappresenta chi». I debiti della decima legislatura, in *Opere a cura di B. Caruso e S. Sciarra, Giuffrè, Milano*, v. II, p. 297 ss.
- De Amicis N. 2010, *La difficile utopia del possibile*, Ediesse, Roma.
- De Stefano V. 2018, Negotiating the algorithm": Automation, artificial intelligence and labour protection, *Employment Working Paper No. 246*, ILO.
- De Stefano V. – Aloisi A. 2018, *Fundamental Labour Rights, Platform Work and Human Rights Protection of Nonstandard Workers*, BOCCONI LEGAL STUDIES RESEARCH PAPER SERIES, 1, Milano.
- Del Punta R. 2019, Social Media and Workers Right: Whats is at stake?, *IJCLLIR*, 1, pp. 79-100.
- Del Punta R. 2016, Labour Law and the Capability Approach, *IJCLLIR*, vol. 32, pp. 383 -405.
- Del Punta R. – Caruso B. 2016, Il diritto del lavoro e l'autonomia perduta, *LD*, 4, pp. 645-678.
- Delfino M. 2019, *Salario legale contrattazione collettiva e concorrenza*, Editoriale scientifica, Napoli.

- Dell'Aringa C. - Guerrieri C., (a cura di) 2019, *Inclusione, produttività, crescita. Un'agenda per l'Italia*, il Mulino, Arel, Bologna.
- Dell'Aringa C., Lucifora C., Treu T. (a cura di) 2017, *Salari, produttività, diseguaglianze*, il Mulino, Bologna.
- Di Vico D. 2017, *Nel paese dei disuguali*, Egea, Milano.
- ETUC 2017: 'For a common strategy on low and minimum wages', ETUC Resolution adopted by the Executive Committee in Malta on 15 -16 March 2017.
- Ewing K. D., Hendy J. and Jones C. (ed.) 2017, *A Manifesto for Labour Law: towards a comprehensive revision of workers' rights*, The Institute of Employment Rights, London.
- Faioli M. 2017, *Jobs «App», Gig Economy e Sindacato*, RGL, I, 2, p. 291-305.
- Fairbrother P. 2015, *Rethinking trade unionism: Union renewal as transition*, ELRR, 4, pp. 561-576.
- Faleri 2019, *Il lavoro povero in agricoltura, ovvero sullo sfruttamento del (bisogno) di lavoro*, LD, 1, pp. 140-171.
- Faleri C. 2018, *Il lavoro ai tempi di agricoltura 4.0 tra esigenze di stagionalità e fabbisogno di nuove professionalità*, DML, 3, pp. 669-664.
- Fana M. 2017, *Non è lavoro è sfruttamento*, Bari, Laterza.
- Fernández Macías E. -Vacas Soriano C. 2016, *A coordinated European minimum wage policy?*, EJIR,22,2, pp. 97-113.
- Fondazione Unipolis 2017, *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese*, il Mulino, Bologna.
- Fuchs M. 2018, *Il principio dell'unità contrattuale nel diritto del lavoro tedesco*, DLM, 2018, 2, p. 211 ss.
- Fuchs M. 2016, *La contrattazione collettiva in Italia, vista con occhiali tedeschi*, LD, 4, pp. 927- 937.
- Fudge J. 2006, *The Legal Boundaries of the Employer, Precarious Workers, and Labour Protection*, in G. Davidov – B. Langille edited by, 2006, Hart, Oxford.
- Gall G. 2018, *The uses, abuses and non-uses of Rethinking Industrial Relations in understanding industrial relations and organised labour*, EID, 39(4), pp. 681-700.
- Girelli N. 2017, *Una ricerca sul campo*, in Fondazione Unipolis 2017.
- Gramoladi A. – Mari G. 2016 (a cura di), *Il lavoro dopo il novecento. Da produttori a ad attori sociali: la città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*, Firenze University Press.
- Grandori A. 2015, *10 tesi sull'impresa*, il Mulino, Bologna.
- Gumbrell-McCormick R. & Hyman R. 2013, *Trade Unions in Western Europe*, Hard Times, Hard Choices, OUP, Oxford.

- Harris S. - Krueger A. B. 2015, A Proposal for Modernizing Labor Laws for Twenty-First-Century Work: The "Independent Worker", The Hamilton Project.
- Holgate J. - Simms M. - Tapia M. 2018, The limitations of the theory and practice of mobilization in trade union organizing, *EID*, 39(4) pp. 599-616.
- Hyman R. - Gumbrell-McCormick R. 2010, Trade unions, politics and parties: is a new configuration possible?, *Transfer*, 16(3), pp. 315-331.
- ILO, Global Wage Report 2014/15: Wages and Income Inequality, ILO, Geneva.
- Ilsrae A. 2016, From living wage to living hours. The Nordic version of the working poor, *Labour and Industry*, 26,1, p. 20-57.
- Izzi D. 2017, Lavoro negli appalti e *dumping* salaria, Giappichelli Torino.
- Johnston H., Land-Kazlauskas C. 2018, Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy, Conditions of Work and Employment Series No. 94, ILO, Geneva.
- Kaufman B. 2010, The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management, *ILRR* 64(1), pp.74-108.
- Kelly J. 2018, Rethinking Industrial Relations Revisited, *EID*, 39(4), pp.701-709.
- Kelly J. 1998, Rethinking Industrial Relations, London, Routledge.
- Klindt M. P. 2017, Trade union renewal through local partnerships for skill formation, *Transfer*, 4, pp. 441-455.
- Lambert R. 2013, Agent of the market, or instrument of justice? Redefining trade union identity in the era of market driven politics, *LH*, 54(1), pp. 88-103
- Lamine A. - Prassl 2018, Collective Autonomy far On-Demand Workers? Normative Arguments, Current Practices and Legal ways Forward, in Lulom S. (ed.) 2018, pp. 269-291
- Langille B. 2019 (edited by), *The Capability Approach to Labour Law*, OUP, Oxford.
- Lulom S. (ed) 2018 *Collective Bargaining Developments in Times of Crisis*, Kluwer.
- Lelli M. 1971, *Tecnici e lotta di classe*, De Donato, Bari.
- Lehdorff S., Dribbusch H., Schulten T. (eds.) 2017, *Rough waters European trade unions in a time of crises*, ETUI, Brussels.
- Leonardi S. 2016, L'impatto della nuova governance europea sulla contrattazione collettiva. Un confronto fra Italia, Spagna e Portogallo, *QRS*, 1,17, pp. 147-172.

- Leonardi S. 2014, Salario minimo e ruolo del sindacato: il quadro europeo fra legge e contrattazione, LD, 1, p. 185-211.
- Leonardi S. – Pedersini R. (ed.) 2018, Multi-employer bargaining under pressure. Decentralisation trends in five European Countries, ETUC, Brussels.
- Liso F. 2018, Qualche erratica considerazione sul recente accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018, Bollettino Adapt del 23 aprile 2018. n. 16.
- Loffredo A. 2019, Di cosa parliamo quando parliamo di lavoro digitale? Labor 3, p. 264 ss.
- Lucifora C. 2019, "Working poor" e politiche per l'occupazione, in C. Dell'Aringa – P. Guerrieri (a cura di) 2019.
- Malo M. A. 2016, Collective bargaining reforms in Southern Europe during the crisis: impact in the light of international standards, in Pulignano V., Köhler H.D. and Stewart P. (ed.) 2016.
- Marazza M. 2019, Social, relazioni industriali e (nuovi percorsi di) formazione della volontà collettiva, RIDL, I, pp. 57-79.
- Maresca A. 2017, II rinnovamento del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria. GDRL, 3, pp. 709-728.
- Marini D. 2018, Fuori classe. Dal movimento operaio ai lavoratori imprenditori della Quarta rivoluzione industriale, il Mulino, Bologna
- Mariucci L. 2019a, Rileggendo i "Giuristi del lavoro" di Umberto Romagnoli, LD.
- Mariucci L. 2019b, In favore del salario minimo legale, <https://volerelaluna.it/lavoro-2/2019/05/29/in-favore-del-salario-minimo-legale/>
- Mariucci L. 2016, Culture e dottrine del giuslavorismo, LD, 4. 585-644.
- Marginson P. 2015, Coordinated bargaining in Europe: From incremental corrosion to frontal assault?, EJIR, 21,2, pp. 97-114.
- Marginson P. - Welz C. 2015, European wage-setting mechanisms under pressure: negotiated and unilateral change and the EU's economic governance regime, Transfer, 21 (4), pp. 429-450.
- D'Amuri F., Nizzi R. 2017, I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia, Banca d'Italia, Occasional papers, n. 416, dec.
- Mac Donald I. T. 2014, Towards Neoliberal Trade Unionism: Decline, Renewal and Transformation in North American Labour Movements, BJIR, 52:4, pp. 725-752.
- Marocco M. 2017, Il salario minimo legale nel prisma europeo: prospettive per l'Italia, GDLRI, 2, pp. 337-363
- Mason P. 2015, Postcapitalismo, il saggiaiore, Milano.
- Mattarella B. G. 2003, Sindacati e pubblici poteri, Giuffrè, Milano.

- Mattina L. 2018, Un lungo addio? I rapporti tra partiti e sindacati, QRS, pp. 173-185.
- Meo A. 2012, *I Working poor*. Una rassegna di studi sociologici, RPS, 2, pp. 219-241.
- Moore F.V., Upchurch M., et Whittaker X. (ed.) 2018, *Humans and Machines at Work. Monitoring, Surveillance and Automation in Contemporary Capitalism*. Palgrave Macmillan.
- Müller T., Vandaele K. and Waddington J. (ed.) 2019, *Collective bargaining in Europe: towards an endgame*, Volume I-III, ETUI, Brussels.
- Nicklich M. – Helfen M. 2019, Trade union renewal and 'organizing from below' in Germany: Institutional constraints, strategic dilemmas and organizational tensions, EJIR, 1, pp. 57-73.
- Novitz T. 2014, Information and Communication Technology and Voice: Constraint or Capability?, in A. Bogg- T. Novitz edited 2014a
- O'Neill M., White S. 2018, Trade Unions and Political Equality, in Collins H., Lester G., Mantouvalou V. (eds.), *Philosophical Foundations of Labour Law*, Oxford University Press, Oxford, p. 252.
- OECD 2019, *OECD Employment Outlook, The Future of work*, OECD publishing Paris.
- OECD 2018, *OECD Employment Outlook*, OECD publishing Paris.
- OECD 2017, *OECD Employment Outlook*, OECD publishing Paris.
- Orlandini G. 2018, Legge, contrattazione collettiva e giusta retribuzione dopo le sentenze 51/2015 e 178/2015 della Corte costituzionale, LD,1, pp. 7-33.
- Pero L. 2018, Il lavoro intelligente. La partecipazione necessaria, *Mondo operaio*, 1, pp. 36 -39.
- Pero L. 2011, Produttività e partecipazione, *Mondo operaio*, n.10, pp. 53-56.
- Pero L. – Ponzellini A. M. 2015, Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta, in *La partecipazione incisiva*, a cura di M. Carrieri, P. Nerozzi e T. Treu, il Mulino, Bologna.
- Perulli A. 2019, *Workers' Participation in the Firm: Between Social Freedom and Non-Domination*, di prossima pubblicazione WP D'Antona.
- Perulli A. 2018, La soggettività regolativa nel diritto del lavoro, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 365/2018
- Perulli A. 2017a, *Il Jobs Act degli autonomi: nuove (e vecchie) tutele per il lavoro autonomo non imprenditoriale*, RIDL, I, pp. 173-201.
- Perulli A. 2017b, Il lungo viaggio del lavoro autonomo dal diritto dei contratti al diritto del lavoro e ritorno, LD,2, pp. 251-281.
- Pettitt P. 2012, *On the people's terms. A Republican Theory and Model of Democracy*, CUP, Cambridge, edizione digitale.

- Ponzellini A.M. Della Rocca G. 2015, Continuità e discontinuità nelle esperienze di partecipazione dei lavoratori all'innovazione produttiva. Partecipazione istituzionale e partecipazione diretta E&L, p. 55 -66.
- Prassl J. 2018, Collective Voice in the Platform Economy: Challenges, Opportunities, Solutions, ETUC, Brussels.
- Pulignano V., Köhler H.D. and Stewart P. (ed.) 2016, Employment relations in an era of change. Multi-level challenges and responses in Europe, ETUC, Brussels.
- Rampini F. 2014, Rete padrona, Feltrinelli, Milano.
- Rathgeb P. 2018, When weak governments confront inclusive trade unions: The politics of protecting labour market outsiders in the age of dualization, EJIR, 24, pp. 5-22.
- Recchia G. A. 2019, *Alone in the crowd?* La rappresentanza e l'azione collettiva ai tempi della sharing economy, in Alessi C. – Barbera M. – Guaglianone L. (a cura di), 2019, pp. 593-608.
- Rifkin J. 2017, La società a costo marginale zero. L'internet delle cose, l'ascesa del «commons» collaborativo e l'eclissi del capitalismo, Mondadori
- Rödl F. and Callsen R. 2016, Can Article 28 of the EU Charter of Fundamental Rights offer protection?, ETUI, Brussels.
- Rodrik D. 2019, Dirla tutta sul mercato globale, idee per un'economia mondiale assennata, Einaudi, Torino.
- Romagnoli U. 2017, Sindacato e Costituzione: un incontro ravvicinato, ma non troppo, LD, 2, p. 169 - 186.
- Salais R. 2019, Freedom in Work and the Capability Approach: Toward a Politics of Freedom for Labour?, in B. Langille (ed.) 2019.
- Salais R. - Villeneuve R. 2005 (ed.), Europe and the Politics of Capabilities, CUP, Cambridge.
- Santoni F. Mocella M. 2017, La nuova disciplina a contrasto del lavoro sommerso in agricoltura, DA, 2/3, pp. 371-386.
- Schulten T. 2008 Towards a European Minimum Wage Policy? Fair Wages and Social Europe, EJIR, 14, 4, pp. 421-440.
- Schulten T. – M. Luebker 2019, WSI Minimum Wage Report 2019, WSI Institute of Economic and Social Research.
- Schulten T., L. Eldring, R. Naumann 2015, The role of extension for the strength and stability of collective bargaining in Europe in : Van Gyes, G. and Schulten, T. (eds) pp. 361-400.
- Schulten, T., Müller T. and Eldring L. 2015, 'Prospects and obstacles of a European minimum wage policy', in: Van Gyes, G. and Schulten, T. (eds) 2015, pp. 327-359.
- Schulten T., Bispinck R. and Schäfer C. (eds) (2006) Minimum Wages in Europe, Brussels, ETUI.

- Sciarra S. 2014, Pluralismo sindacale multilivello nella crisi. Gli orizzonti della Carta sociale europea, Studi sull'integrazione europea, IX, pp. 237-246
- Sciarra S. 2013, L'Europa e il lavoro. Solidarietà e conflitto in tempi di crisi, Laterza, Bari.
- Silberman S. - Irani, L. 2016, Operating an Employer Reputation System: Lessons from Turkopticon, 2008-2015, CLL&P, 3, pp. 504,541.
- Spector H. 2018, A Risk Theory of Exploitation, in Collins H., Lester G., Mantouvalou V. (eds.), Philosophical Foundations of Labour Law, Oxford University Press, Oxford, p. 205.
- Srnicek N. 2017, Platform capitalism, Polity Press.
- Strier R. -Sigad L. -Eisikovits Z. -Buchbinder E., 2014, Masculinity, Poverty and Work: The Multiple Construction of Work among Working Poor Men, JSP, 43,2, pp. 331-349
- Sundararajan A. 2016, Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism (The MIT Press) Cambridge Massachusetts
- Stone K.V.W. 2004, From Widgets to Digits, CUP, Cambridge.
- Traxler F., Blaschke S. and Kittel B. (ed) (2001) National labour relations in internationalized markets. A comparative study of institutions, change and performance, Oxford, Oxford University Press
- Treu T. 2019a, La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT - 386/2019.
- Treu T. 2019b, Regole e procedure nelle relazioni industriali: retaggi storici e criticità da affrontare, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT - 397/2019.
- Treu T. 2018, La contrattazione collettiva in Europa, DRI, 2, pp. Pp. 371-412.
- Treu T. 2017, Rimedi, tutele e fattispecie: riflessioni a partire dai lavori della Gig economy, LD, 3-4, pp. 367-405.
- Traxler F., Blaschke S. and Kittel B. 2001 National Labour Relations in Internationalized Markets: A Comparative Study of Institutions, Change and Performance, Oxford University Press
- Tsarouhas D. 2016, A European Minimum Wage Policy, FEPS Policy brief, march
- Van Gyes G. - Schulten T. 2015 (edited by), Wage bargaining under the new European Economic Governance, Etui Brussels.
- Voss K. 2010, Democratic dilemmas: union democracy and union renewal. Transfer 16(3), pp. 369-382.

- J. Waddington – T. Müller – K- Vandaele 2019, Setting the scene: collective bargaining under neoliberalism, in Müller T., Vandaele K. and J. Waddington (ed.) 2019, vol. I, pp. 1-32.
- Weil D. 2014, The Fissured Workplace, HUP Massachussets, Cambridge.