

Le Associazioni di rappresentanza degli interessi

Milano, luglio 2012

Barbara Pigoli

Indice:

- 1. Premessa**
- 2. I gruppi di interesse**
- 3. Le associazioni di rappresentanza dei lavoratori**
- 4. Le associazioni di rappresentanza delle imprese**
- 5. La regolazione delle relazioni industriali**
- 6. Concertazione intermedia**
- 7. Logiche negoziali emergenti**
- 8. Conclusioni**
- 9. Bibliografia**

1. Premessa

“In un parlamento moderno ed efficiente il rapporto tra elettori ed eletti non si esaurisce al momento del voto ma prosegue con l'intervento di entità organizzate (partiti, associazioni, gruppi). L'interesse generale è frutto dell'incontro-scontro tra molteplici interessi” (Spicciariello 2009).

L'attività di rappresentazione degli interessi palesi e legittimi stabilisce una comunicazione fra i decisori e i destinatari delle decisioni assunte ed è una componente essenziale dell'intermediazione democratica (Mazzei 2011).

Rappresentare tecnicamente un gruppo di interesse e pressione (professionalmente e legalmente) mira ad esercitare un'influenza sulle politiche che riguardano gli interessi legittimi rappresentati (Spicciariello 2009).

Nel presente lavoro, prendo in esame le dinamiche che intercorrono tra le associazioni funzionali a rappresentare gli interessi specifici che gli aderenti ricoprono all'interno del sistema economico produttivo (imprese e lavoratori), e tra le stesse e il decisore pubblico.

2. I gruppi di interesse

Un gruppo di interesse è un insieme di persone fisiche o giuridiche organizzate su basi volontarie, che mobilita risorse al fine di influenzare decisioni e conseguenti politiche pubbliche. I gruppi sono differenziati l'uno dall'altro in base alla struttura organizzativa, e alle strategie utilizzate. La principale funzione dei gruppi è *l'articolazione degli interessi degli aderenti*.

La capacità dei gruppi di influenzare i decisori dipende dalle risorse di cui il gruppo dispone:

- risorse economico finanziarie
- risorse numeriche
- capacità di influenza
- risorse conoscitive
- risorse organizzative
- risorse simboliche

Secondo la teoria pluralista, nella società contemporanea è proprio la *presenza di differenti gruppi di interesse a contribuire all'equilibrio sociale*.

Per converso, proprio la *mobilitazione dei gruppi può generare ineguaglianze*, dal momento che certi gruppi, solo perché dispongono di maggiori risorse, hanno maggiori possibilità di mobilitarsi e quindi influenzare concretamente il sistema.

Inoltre, all'interno dei gruppi, si possono generare *comportamenti opportunistici*: dal momento che tutti, anche coloro che non hanno investito nel gruppo possono godere dei vantaggi collettivi portati dal gruppo, la razionalità individuale facilita negli appartenenti comportamenti da *free-rider*, cioè alcuni non sono disposti a pagare il costo dell'azione collettiva, aspettando la mobilitazione da parte degli altri.

La domanda della base, per essere articolata, è necessariamente *filtrata e selezionata* dai rappresentanti. Se gli aderenti non sono soddisfatti su come i rappresentanti dell'associazione gestiscono le loro richieste, possono reagire uscendo dall'associazione o dando voce alle loro proteste (*exit* o *voice*). Ma si può verificare una terza possibilità, il caso in cui restino nell'associazione ma non diano voce alle loro proteste, in questo caso il problema di chi rappresenta l'associazione

è trovare una strategia condivisa (Regini 2007). *La crisi di rappresentanza* è un pericolo in cui incorrono potenzialmente tutte le associazioni di rappresentanza degli interessi (Cotta 2004).

I sindacati e le associazioni imprenditoriali sono gruppi che rappresentano interessi di tipo associativo, ossia strutture specificamente designate a rappresentare verso la naturale controparte e verso il decisore pubblico gli obiettivi del proprio gruppo in particolare.

Come è noto, nelle moderne economie capitalistiche l'integrazione e la regolazione sociale sono determinate da tre forze: il mercato, lo Stato e la comunità, rispettivamente attraverso relazioni di scambio, di autorità e di solidarietà. Nella regolazione delle economie avanzate possiamo rilevare accreditati e influenti studi¹ che individuano un quarto modello di regolazione sociale: il *modello associativo basato sulla concertazione* delle associazioni di rappresentanza degli interessi.

“In qualsiasi sistema democratico le Istituzioni sono chiamate a prendere quasi quotidianamente delle decisioni in funzione dell'interesse generale o, almeno, quello che viene considerato tale” (Bistoncini 2009).

¹ Schmitter, 1974 – Streek e Shmitter, 1985

3. Le associazioni di rappresentanza dei lavoratori

L'organizzazione sindacale è libera, ed è esplicitamente prevista dalla Costituzione italiana. L'Art. 39 della Costituzione attribuisce la rappresentanza legale ai sindacati registrati che "possono, rappresentati unitariamente in proporzione agli iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce". La prima parte dell'Art.39 "l'organizzazione sindacale è libera" costituisce norma programmatica e ha un carattere precettivo. La seconda parte dell'Art. 39 è rimasta inattuata. Il procedimento di registrazione dei sindacati, previsto dalla Costituzione, non ha avuto attuazione (le Leggi che avrebbero dovuto disciplinare il procedimento di registrazione dei sindacati non sono mai state emanate, e l'Articolo stesso è stato svuotato di ogni possibilità concreta di entrare in vigore).

L'inattuazione ha fatto sì che:

- il sindacato rimane fra le associazioni non riconosciute
- il sindacato non ha personalità giuridica
- il contratto collettivo non ha automaticamente efficacia erga omnes

Nonostante l'inattuazione della seconda parte dell'Art 39 della Costituzione, parte della dottrina giurisprudenziale ritiene di immediata precettività la prescrizione di un "ordinamento interno a base democratica" (Marinelli 2011).

Sul piano giuridico, il contratto collettivo del lavoro è *privo di propria disciplina attuativa*. Non c'è obbligo per i datori di lavoro per i lavoratori di sottostare al contratto collettivo nazionale.

Per il contratto di lavoro valgono le norme del *contratto di diritto comune*, un "accordo tra due o più parti per costituire, modificare od estinguere un rapporto giuridico patrimoniale" (soggetto alle norme codicistiche sui contratti in generale Artt. 1321 e seguenti del Codice Civile, in tema di autonomia contrattuale).

Per determinare *l'ambito di efficacia* del contratto collettivo si fa prevalentemente ricorso al concetto di rappresentanza ex Artt. 1372, 1387 e 1388 c.c.

- *efficacia del contratto* Art. 1372 c.c. "il contratto ha forza di legge tra le parti. Non può essere sciolto che per mutuo consenso o per cause ammesse

dalla legge. Il contratto non produce effetto rispetto a terzi che nei casi previsti dalla legge”

- *fonti delle rappresentanza* Art. 1387 c.c. “il potere di rappresentanza è conferito dalla legge ovvero dall’interessato”
- *contratto concluso dal rappresentante* Art. 1388 c.c. “il contratto concluso dal rappresentante in nome e nell’interesse del rappresentato, nei limiti delle facoltà conferitegli produce direttamente effetti nei confronti del rappresentato”

L’unica Legge nazionale di riferimento in materia di diritto sindacale è la legge 20 maggio 1970, n. 300 (*Statuto dei Lavoratori*), e norma la costituzione delle rappresentanze sindacali aziendali. Prevede che le rappresentanze sindacali “possano essere costituite ad iniziativa dei lavoratori in ogni unità produttiva” (Art.19), “nell’ambito delle associazioni sindacali che siano firmatarie dei contratti collettivi di lavoro applicati nell’unità produttiva” (lettera *b* modificata in esito al referendum del 1995).

Non esiste una definizione legale di “sindacalità”, essa viene desunta dalla realtà sociale: lo è ogni organizzazione che risponde a (Marinelli 2011):

- criterio teleologico: tutela di un interesse collettivo di lavoro
- criterio degli strumenti impiegati: i mezzi tradizionalmente usati per la lotta sindacale
- criterio soggettivo: autotutela attuata dagli stessi lavoratori o da loro rappresentanze immediate

Sul piano individuale, tutti i lavoratori godono del diritto soggettivo di esercitare sia libertà positive (promuovere, costituire, aderire all’organizzazione sindacale), sia libertà negative (non svolgere alcuna attività sindacale, non aderire ad alcun sindacato o cessare di farne parte); sul piano collettivo, i sindacati hanno libertà di scegliere obiettivi e ambiti di intervento, dunque anche di scegliere la categoria di lavoratori da rappresentare (categoria in senso volontaristico e non ontologico), godono della libertà di azione contrattuale e *non hanno l’obbligo di trattare o contrarre impegni*.

La *rappresentanza* (intesa come il potere di concludere contratti che producono direttamente effetto nei confronti del rappresentato) è tutt’altro che automatica. Per

comprendere i meccanismi di effettività delle decisioni, è utile introdurre il concetto di *rappresentatività*.

Intendo qui per rappresentatività la capacità di aggregare consenso. La rappresentatività dei lavoratori è di tre tipi (Carinci M.T. 2011):

- *rappresentatività storica o presunta* (il sindacato maggiormente rappresentativo). Potere di rappresentatività al sindacato dotato di una specifica qualità: la capacità di rappresentare un ampio ventaglio di interessi (come previsto all'Art. 19 dello statuto dei Lavoratori ante referendum del 1995).
- *rappresentatività effettiva o tecnica* (emerge con la modifica referendaria dell'Art. 19 dello Statuto dei Lavoratori, ove viene abrogata la lettera *a* “delle associazioni aderenti alle confederazioni maggiormente rappresentative sul piano nazionale”, e sostituita con la lettera *b* “delle associazioni sindacali, che siano firmatarie di contratti collettivi di lavoro applicati nell'unità produttiva...”).
- *rappresentatività comparativa* (il sindacato comparativamente più rappresentativo, logica che emerge negli anni Novanta).

Gli indici rivelatori elaborati negli anni dalla giurisprudenza per definire i sindacati maggiormente rappresentativi sono (Marinelli 2011):

- elevato numero di iscritti (merceologie e professionali)
- equilibrata presenza sul territorio nazionale
- esercizio di attività contrattuale e di autotutela in modo effettivo, continuativo e sistematico a vari livelli con diversi interlocutori
- reale capacità di influenza sull'assetto economico sociale del Paese

I sindacati sono numerosi, e il relativamente recente fenomeno di costituzione di nuovi sindacati appare del tutto indipendente dal complessivo livello di articolazione dei bisogni dei lavoratori. I sindacati maggiormente rappresentativi sono ancora i tre storici sindacati Confederali: CGIL, CISL e UIL.

Il singolo lavoratore è tradizionalmente rappresentato su due piani (Marinelli 2011):

- piano verticale (Struttura Provinciale di Categoria, Struttura Regionale di Categoria, Struttura Nazionale di Categoria)

- piano orizzontale (Camera del Lavoro Provinciale CGIL, Unione Sindacale Provinciale CISL, Camera Sindacale Provinciale UIL, Camera del Lavoro Regionale CGIL, Unione Sindacale Regionale CISL, Camera Sindacale Regionale UIL, Confederazione Generale Italiana del Lavoro CGIL, Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori CISL, Unione Italiana del Lavoro UIL)

Per l'ordinamento giuridico, i contratti collettivi nazionale e aziendale hanno pari diritto (non esiste una forma di gerarchia).

Il contratto collettivo è un contratto fra due soggetti collettivi: le organizzazioni sindacali dei lavoratori e le organizzazioni dei datori di lavoro (o i singoli datori di lavoro).

E' costituito da due parti:

- la parte normativa, che predetermina la disciplina dei rapporti individuali. Definisce i minimi di trattamento economico e normativo per i contratti di lavoro.
- la parte obbligatoria, che regola alcuni tratti dei rapporti reciproci. Instaura rapporti obbligatori solo tra le parti stipulanti. Ha più che altro valore politico (non esiste uno strumento giuridico che renda vincolante la parte obbligatoria), e contiene regole civilistiche molto generali che faticano ad applicarsi a un sistema particolare come le relazioni industriali. Sono principi di carattere programmatico che non possono essere fatti valere in giudizio (esempio: clausola di influenza, clausola di rinvio, clausola di pace o tregua sindacale, formazione)

Come già osservato nei capoversi precedenti, il contratto collettivo si applica solo ai lavoratori iscritti alle organizzazioni stipulanti in virtù del principio civilistico della rappresentanza volontaria (Artt. 1387 e seguenti c.c.).

Risulta una evidente discrasia tra il principio civilistico di rappresentanza volontaria (che prevede il vincolo solo per le parti stipulanti), l'efficacia dei contratti collettivi erga omnes (in quanto definiti fonte di Diritto ex Art. 1, n. 3 Disposizioni Preliminari del Codice Civile), e la l'unica Legge di riferimento, il D.Lgs. 66/2003 sul Diritto del Lavoro (Attuazione delle Direttive 93/104/CE e 2000/34/CE

concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro), che in quanto Legge è vincolante per tutti.

Negli anni, sia il *legislatore* che la *giurisprudenza* sono intervenuti per *estendere l'ambito di applicazione dei contratti collettivi* (Marinelli 2011).

- Il legislatore: con la Legge nazionale 741/1959 il Governo è stato delegato a recepire in decreti le clausole di accordi economici e contratti collettivi, stipulati anteriormente alla data di entrata in vigore della stessa Legge. L'Art. 36 dello Statuto dei Lavoratori impone alle pubbliche amministrazioni di inserire nei capitolati d'appalto e nei provvedimenti di concessione di benefici pubblici clausole che impongono al beneficiario o appaltatore di applicare o fare applicare nei confronti dei dipendenti condizioni non inferiori ai contratti collettivi di lavoro della categoria (Art. 1411 c.c.). Alcune norme incentivanti garantiscono la fiscalizzazione degli oneri sociali alle imprese che garantiscono ai propri dipendenti trattamenti non inferiori ai minimi previsti da contratti collettivi nazionali di categoria (L. 502/1978, 89/1991, 214/1992, 237/1992, 442/1992).
- La giurisprudenza: rinvio esplicito/implicito al sistema di contrattazione collettiva tramite apposita clausola del contratto individuale. Obbligo del datore di lavoro iscritto di applicare il contratto collettivo a tutti i lavoratori (non solo iscritti al sindacato stipulante, ma anche a tutti i lavoratori che ne facciano richiesta). Estensione dei minimi retributivi ai sensi degli Artt. 36 della Costituzione e 2099 c.c.

I sindacati sono a metà strada tra le istituzioni e le imprese, e proprio da questa posizione centrale hanno la possibilità di determinare o meno il coordinamento fra imprese e decisore pubblico.

La loro funzione è ancor più strategica in termini di influenza se consideriamo la condizione contraddittoria delle imprese rispetto alle gestione dei lavoratori negli ultimi venti anni:

- da una parte le imprese hanno l'esigenza di disporre di lavoratori cooperativi e flessibili, in grado di adattarsi a ruoli diversi e a rispondere alla flessibilità della mutevole domanda del mercato economico

- dall'altra ricorrono spesso alla precarizzazione del lavoro per gestire nell'immediato politiche di riduzione dei costi

La flessibilità esterna, quella rispetto al mercato del lavoro, è necessariamente in contrapposizione alla flessibilità interna, che invece richiede ai lavoratori solidarietà e cooperazione al fine di supportare concretamente l'impresa. Proprio alla luce di queste contraddizioni e dei comportamenti opportunistici da parte delle imprese, i sindacati assumono un *ruolo centrale e strategico tra il decisore pubblico e le imprese*.

Dalla seconda metà degli anni Ottanta, il sindacato manifesta comportamenti polarizzati: da una parte i sindacati nazionali, storicamente politicizzati e conflittuali, dall'altra i sindacati sui luoghi di lavoro, meno carichi di valenze simboliche, e più orientati alla risoluzione dei problemi e agli interessi comuni di imprese e lavoratori (Regini 2002).

Le cause ipotizzate sono due. Da una parte, negli anni Settanta, la tendenza a stipulare accordi nelle fabbriche fra capi intermedi e delegati di fabbrica, e a non formalizzare regole incorporate nelle mansioni di lavoro, ha fatto sì che, a fronte delle successive ristrutturazioni del lavoro, l'imprenditore potesse riorganizzare la produzione con un certo grado di autonomia. Dall'altra, l'elevata politicizzazione, la formalità e la conflittualità caratteristiche del confronto nazionale istituzionale hanno portato a soluzioni pragmatiche a livello periferico.

Ed è proprio *il livello locale il nuovo luogo privilegiato della cooperazione*, è proprio il territorio con le sue specificità che può offrire lo spazio per quella micro-concertazione orientata allo sviluppo.

Nei fatti, si osserva una *rinnovata potenzialità*, da parte dei sindacati a livello territoriale, *di interpretare e mediare in azienda le esigenze delle imprese nel coinvolgere i lavoratori*, "qualificando la cooperazione e la partecipazione richiesta e subordinandola ad obiettivi di interesse generale per i lavoratori" (Regini 2002 p 110). Si apre dunque la possibilità per il sindacato di diventare promotore verso le imprese e le istituzioni di un modello di sviluppo non solo basato sulla riduzione dei costi, ma sulla qualità dei prodotti e sull'integrazione e la valorizzazione delle risorse umane.

4. Le associazioni di rappresentanza delle imprese

Gli imprenditori hanno a disposizione una pluralità di mezzi per influenzare il decisore pubblico: gruppi, consorzi, reti di imprese, filiere produttive, alleanze, agire individuale (Alacevich 1996). Gli imprenditori danno atto, in modalità autonoma, a numerose forme non istituzionalizzate di azione collettiva, *forme di aggregazione* che sono più piccole e più efficaci delle associazioni datoriali di rappresentanza (Lanzalaco 2002).

Le associazioni di rappresentanza sono facoltative e sono *solo uno dei modi* attraverso i quali gli imprenditori influenzano i decisori per fare valere i propri interessi.

L'adesione ad un'associazione è generalmente la seconda scelta per gli imprenditori.

Possiamo identificare le associazioni di rappresentanza degli imprenditori in relazione alla loro funzionalità: le *employer associations*, costituite con lo scopo di rappresentare gli imprenditori nel campo della contrattazione collettiva (politiche sociali), e le *trade associations*, costituite con lo scopo di rappresentare gli imprenditori sul mercato economico, supportandoli nelle politiche economiche o nella produzione (politiche economiche). Nel primo caso, le associazioni rappresentano gli interessi collettivi degli imprenditori in quanto acquirenti di forza lavoro, nel secondo caso in quanto venditori di prodotti. Ai due tipi di associazione corrisponde un differente sviluppo storico, differenti logiche di azione e una differente organizzazione. In Europa, le *trade associations* nascono prima, e influiscono sulla formazione delle *employers association*. Le *employers association* sono fortemente discusse sul piano giuridico. C'è chi ritiene che i datori di lavoro, in considerazione del fatto che anche individualmente possono manifestare libertà sindacale (si pensi alla stipula del contratto collettivo aziendale) non sono titolari della libertà sindacale ex Art. 39 c. 1 della Costituzione, ma solo della *libertà di associazione* ex Art. 18 della Costituzione e della libertà di impresa ex Art. 41 della Costituzione (Marinelli, 2011).

In Italia, le funzioni e le competenze fra le trade ed employers associations sono molto sfumate e spesso sovrapposte². Come afferma un dirigente dell'associazione settoriale di Confindustria ANIMA³, *“all'interno di Confindustria, nell'ultimo decennio, le associazioni settoriali, con funzioni tipicamente politiche e tecniche di prodotto storicamente incaricate di rappresentare e tutelare gli interessi delle imprese in quanto produttrici nell'applicazione delle normative comunitarie e nazionali, iniziano a offrire servizi di vario genere (consulenza, formazione) alle imprese, affiancando e a volte mettendosi in concorrenza con le stesse associazioni territoriali di Confindustria”*.

All'interno delle associazioni delle imprese le domande degli associati possono essere estremamente differenziate, in *contrapposizione* l'una con l'altra e non sempre coerenti con le strategie dell'associazione. Da qui il carattere minimale delle associazioni di rappresentanza dei datori di lavoro: le strutture di rappresentanza tendono a mantenere al minimo le loro dimensioni organizzative, per concedere ampia autonomia ai singoli.

Non solo, mentre le employer associations hanno una naturale controparte, un “nemico” comune da affrontare (le associazioni di rappresentanza dei lavoratori), le trade associations tutelano gli interessi naturalmente contrapposti di imprese in concorrenza fra loro. L'attività di lobbying delle trade association è attivata nel pre-mercato, al fine di creare le condizioni migliori perché le aziende rappresentate possano lavorare con successo nel paese in cui insistono. Le trade association mantengono rapporti con la politica per influenzare la definizione delle leggi e le decisioni, studiando l'impatto delle leggi sul mercato e cercando di creare alleanze e coalizioni per rappresentare i propri interessi.

Le organizzazioni di rappresentanza delle imprese sono molto frammentate e dotate di un'organizzazione complessa, articolate in una pluralità di livelli gerarchici: associazioni di primo, di secondo e di terzo ordine, cui le imprese possono aderire con affiliazione multipla. Solo a titolo esemplificativo, consideriamo il caso di

² Lanzalaco, 2002

³ Andrea Orlando, dirigente area tecnica ANIMA Federazione Nazionale dell'Industria Meccanica varia e affine, novembre 2008

Confindustria: fondata nel 1910, Confindustria è la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia. Raggruppa, su base volontaria, 148.952 imprese di tutte le dimensioni per un totale di 5.498.851 addetti⁴. E' divisa in 18 Confindustrie Regionali, 100 Associazioni territoriali, 25 Federazioni di settore, 2 Federazioni di scopo, 101 Associazioni di categoria, 21 Soci aggregati, 267 Organizzazioni associate.

All'interno di Confindustria, gli interessi di ogni singola impresa sono tipicamente rappresentati su due piani (Marinelli 2011):

- piano verticale: organizzazione per settore produttivo
- piano orizzontale (Confindustria provinciale o territoriale, Confindustria Regionale e Confindustria Nazionale)

Il sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali italiano risulta *molto più frammentato e diviso al suo interno rispetto a tutti gli altri Paesi europei*.

Per mantenere la coesione di un sistema organizzativo così frammentato e per evitare il rischio che le associazioni perdano la capacità di regolazione sociale, gli attori pubblici sostengono concretamente l'associazionismo imprenditoriale tramite il conferimento di deleghe politiche e risorse economiche (*attribuzione di ruoli politici e istituzionali a livello macro economico*). Inoltre, mediaticamente, vengono creati temi unificanti. Per essere chiari basta citare l'insistenza strumentale sul costo del lavoro, forse l'unico tema non discutibile in grado di unificare in qualche maniera gli imprenditori (Lanzalaco 2002).

⁴ Dato aggiornato al 03 febbraio 2012 www.confindustria.it

5. La regolazione delle relazioni industriali

La *contrattazione collettiva* consiste nel processo di regolamentazione congiunta dei rapporti di lavoro (governo e parti sociali). In epoca taylorista fordista la contrattazione collettiva era uno strumento sufficientemente efficace per regolare relazioni di *forza lavoro omogenea* e ridurre problemi di legittimazione. Le materie oggetto dei contratti sono ontologicamente conflittuali, poiché articolano interessi distributivi opposti. Ancora oggi, la contrattazione rappresenta il principale istituto dei moderni sistemi di *relazioni industriali*.

Le relazioni industriali si sono sviluppate come sistemi di regolazione del lavoro che, attraverso norme e procedure definite (prassi), sono diventate determinanti rispetto ai rapporti di lavoro (attraverso le relazioni tra attori individuali, collettivi e pubblici). Il sistema di relazioni industriali ha generato i vincoli e opportunità che nel tempo sono variati e hanno determinato i rapporti di potere fra le parti (imprenditori, prestatori di lavoro organizzati e poteri pubblici). Le relazioni industriali agiscono in un contesto ampio e complesso di variabili economiche, politiche, tecnologiche e normative il cui risultato è a sua volta un sistema di norme dirette a regolare il sistema produttivo. Il diritto sindacale si regge su un sistema di sanzioni politiche (non c'è un diritto e non c'è una sanzione positiva).

La *concertazione* è la prassi di sottoporre le principali decisioni di politica economico-sociale ad una consultazione preventiva delle parti sociali. Le relazioni e l'approccio dell'attività di concertazione sono quelle messe in atto nella contrattazione, ma con esito diverso. La concertazione è un *programma di azione che impegna sul piano politico* tutti i soggetti (governo e parti sociali) ad assumere nei rispettivi ambiti di competenza ad esercitare i poteri di cui ciascuno è titolare per conseguire i risultati su cui le parti hanno trovato un'intesa, mentre la contrattazione è il processo che mira alla *stipula del contratto collettivo* e diventa obbligatorio per gli iscritti (Marinelli 2011).

All'interno delle relazioni industriali, le *relazioni bilaterali* vedono da una parte le associazioni di rappresentanza dei lavoratori, dall'altra le associazioni di rappresentanza delle imprese (o le singole imprese); questi tipi di relazioni generalmente oscillano tra rapporti di *conflittualità*, difficilmente eliminabile dato

che gli interessi distributivi tra datori di lavoro e lavoratori sono opposti, e rapporti di *cooperazione*, in quanto sia le imprese che i lavoratori sono interessati alla sopravvivenza dell'impresa.

L'influenza sul decisore pubblico è un elemento distintivo del secondo modello di relazioni industriali generato nel tempo: le *relazioni triangolari*, che vedono il coinvolgimento diretto dello Stato, e che, a prescindere dalle logiche di scambio sulla regolazione del lavoro, influenzano tematiche macro di governance economica e politica.

Nell'ordinamento italiano non esiste alcuna rigida predeterminazione del contenuto dei contratti collettivi. La peculiarità propria del nostro sistema di relazioni industriali è la mancata affermazione di un modello di partecipazione istituzionalizzata: tutto ciò che non è conflitto è contratto (Marinelli 2011).

Il metodo triangolare di regolazione delle scelte economico sociali trova la sua legittimazione:

- nell'Art. 3 della Costituzione Italiana (partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politico sociale ed economica del Paese)
- nell'Art. 40 della Costituzione Italiana (legittimazione dello sciopero)

Proprio nelle relazioni triangolari osserviamo le dinamiche entro le quali si sviluppano i rapporti di influenza fra le associazioni di rappresentanza e i decisori politici. Il Governo, pur dotato di poteri autosufficienti per la tutela degli interessi generali, ritiene fondamentale il consenso delle parti sociali nell'attuazione delle proprie strategie di politica economica.

Negli anni Settanta le Parti Sociali sono coinvolte attivamente nelle politiche economiche e sociali, e nella regolazione macro-economica con lo Stato. E' il periodo delle relazioni triangolari, testimoniato dal fiorire di una vasta letteratura sul tema⁵, le relazioni fra Stato e associazioni di rappresentanza degli interessi assumono una connotazione particolare: lo Stato assume il ruolo di *regolatore dell'economia in difficoltà*, sostituendo o affiancando il mercato, mentre le scelte economiche pubbliche sono frutto di una relazione, questa volta di scambio, cioè di

⁵ Nascono elaborazioni concettuali quali "scambio politico" e "mercato politico" (Pizzorno 1977)

mercato, con le associazioni di rappresentanza degli interessi, che in cambio garantiscono il *mantenimento della pace sociale*.

Le associazioni, per gestire adeguatamente questa nuova funzione cui sono chiamate a rispondere, modificano le proprie strutture e le proprie strategie. Lo scambio politico inizia a sostituire la contrattazione collettiva: i rapporti di forza sono determinati dalle dimensioni delle Parti e il potere dei sindacati non è solo dato dalla collaborazione nella produzione, ma deriva dalla minaccia di compromettere l'ordine sociale.

Lo scambio politico fra le Parti e il governo è di carattere asimmetrico: gli effetti degli accordi sono immediati per le istituzioni pubbliche, che hanno la garanzia del mantenimento della pace sociale, mentre non sono immediati per le Parti Sociali, soprattutto a causa della lenta e non certa implementazione delle politiche concordate; per ridurre l'asimmetria, i governi offrono alle associazioni di rappresentanza *il monopolio della rappresentanza, la partecipazione alle politiche pubbliche e l'accesso a risorse pubbliche*.

Lo scambio politico e la concertazione entrano in fase di declino negli anni Ottanta. Il declino della concertazione è conveniente per le tutte parti coinvolte: i governi hanno meno bisogno delle Parti per legittimare la propria azione, e per garantire la pace sociale: gli imprenditori iniziano a considerare la concertazione un vincolo inutile alla propria libertà di azione, e i sindacati hanno bisogno di riavvicinarsi alla base, per non correre il rischio di subire crisi di rappresentanza (Regini 2002).

È proprio in questi anni che le imprese sono costrette ad affrontare l'aumento della competitività internazionale e le turbolenze di un mercato sempre meno prevedibile. Con la rottura dell'unico paradigma economico dominante, la one best way di ispirazione taylorista, le imprese adottano strategie competitive differenziate per restare sul mercato. Alcune imprese scelgono di aumentare la qualità, altre di diversificare i prodotti, altre di specializzarsi, altre ancora scelgono politiche di riduzione dei costi. Ogni impresa adotta una strategia originale, in relazione alla propria storia, al contesto territoriale in cui è inserita, al mercato di riferimento, alla propria organizzazione e alle risorse disponibili, diversificando conseguentemente anche la domanda di forza lavoro. Le imprese manifestano l'esigenza di nuove competenze, di lavoratori flessibili, in grado di produrre performance sempre meno

standardizzate. Non è più sufficiente il vecchio modello aggregato di concertazione del lavoro; per garantirsi la flessibilità necessaria, le imprese hanno l'esigenza di incontrare sul territorio della propria specificità le associazioni di rappresentanza dei lavoratori. Proprio in questo periodo si sviluppano diffuse pratiche di relazioni di contrattazione decentrata fra le Parti a livello aziendale e territoriale.

Dopo quasi dieci anni di lunga interruzione, in cui lo Stato è stato il principale soggetto regolatore delle relazioni industriali, e in cui prevaleva la logica dello scambio politico⁶, nel 1989 riprendono le trattative triangolari tra Governo e Parti Sociali (vengono affrontati temi quali la scala mobile e il costo del lavoro). E' il periodo della crisi economica, della svalutazione della lira, della fuoriuscita dell'Italia dal sistema monetario europeo e dell'intervento della magistratura sui noti fenomeni di corruzione politica. In tale contesto vengono discussi i due accordi del luglio 1992 e 1993 (Alacevich 1996).

Il Governo chiede la collaborazione delle Parti per supportare la competitività delle economie nazionali e per ridurre l'inflazione ed il deficit pubblico. *Ritorna il periodo degli accordi triangolari.* Questa volta però, a differenza degli anni Settanta in cui lo scopo degli accordi era di concorrere al mantenimento della pace sociale, le Parti assumono la funzione di contenere le eccessive richieste di flessibilizzazione e deregolazione da parte delle imprese.

Un importante passo nella direzione del coordinamento è costituito dall'Accordo fra le Parti del 1993, che definisce una struttura contrattuale articolata ma di economia di mercato coordinata, fatta da attori sociali abbastanza forti e coesi, strumentale ad un controllo centralizzato delle dinamiche salariali in funzione anti inflattiva. Nell'accordo mancano ancora le regole legislative per favorire la partecipazione dei lavoratori. "L'accordo triangolare del luglio 1993, per la prima volta nella storia delle relazioni industriali italiane, mette ordine al sistema contrattuale, conferendo legittimazione esplicita anche alla contrattazione decentrata" (Regalia 2002 p 154).

Di fatto, il coordinamento fra le Parti avviene nella prassi quotidiana, anche creando *riaggiustamenti e nuove regole informali*, e gli studi citati affermano che

⁶ Fase di concertazione centralizzata

comunque difficilmente vengono assunte decisioni unilaterali. Soprattutto nel caso delle imprese di piccole dimensioni, si registra la *tendenza a definire in modo pragmatico e congiunto problemi e soluzioni dei problemi*; si tratta di contesti in cui flessibilità e cooperazione sono garantite da rapporti personali di fiducia, ove *la cooperazione viene praticata quotidianamente anche senza il supporto di formali regole istituzionali*.

Dalla seconda metà degli anni Novanta, in un periodo di difficoltà dei mercati economici europei, ma in uno stato di disinflazione e con un basso deficit pubblico, i temi del mercato del lavoro e della sicurezza sociale diventano prioritari nelle agende politiche, e le Parti ritornano a confrontarsi con la logica dello scambio politico (Regini 2002).

6. Concertazione intermedia

All'interno delle arene competitive sempre più globalizzate, la competizione fra imprese tende a spostarsi a livello di filiera, o costellazione di imprese: i processi di esternalizzazione non coinvolgono più soltanto attività marginali nella catena di valore dell'impresa, ma anche attività ad alto valore di conoscenza, e le relazioni di fornitura diventano parte del valore dell'impresa stessa. Le relazioni tra imprese non sono più solo relazioni di outsourcing, ma costituiscono modelli reticolari, in cui gli attori condividono informazioni, rischi e opportunità: le performance delle filiere sono il risultato del contributo di tutte le parti coinvolte (Della Torre 2010).

I luoghi della concertazione aumentano: la concertazione centrale (nazionale e di categoria) e quella decentrata (locale e d'impresa) viene affiancata da un *terzo livello di concertazione: la concertazione intermedia*.

Il fenomeno riguarda soprattutto le relazioni fra le associazioni di rappresentanza e fra le stesse e il decisore pubblico.

La concertazione intermedia presenta due caratteristiche distintive:

- modalità di governance tesa a semplificare la crescente complessità del policy making locale
- inspessimento del tessuto partecipativo

Tale livello è caratterizzato non tanto da relazioni tripartite, ma da *networks negoziali costituiti da una pluralità di attori*. La concertazione intermedia non sostituisce la concertazione centralizzata o quella locale: costituisce piuttosto *un momento regolativo supplementare*, alleggerendo il carico regolativo assegnato agli accordi nazionali ed essendo in grado di *intercettare e rappresentare la pluralità di interessi locali e interessi locali*. Il campo d'azione della concertazione intermedia non è definito solo da criteri spaziali, ma dall'estensione e dalla forza delle interdipendenze tra le parti che partecipano al network (Gubitta 2007).

Le risorse che il contesto funzionale mette a disposizione sono distinte in:

- *complementarità istituzionali*, istituzioni (formali o informali) che agiscono in luoghi diversi del sistema concertativo, ma che si rinforzano a vicenda e facilitano il processo, in quanto identificano le risorse di sistema a disposizione di tutti gli attori (leggi nazionali e regionali, presenza di attori

che producono e diffondono informazioni e conoscenze sul mercato del lavoro e sulle dinamiche competitive)

- *densità istituzionale*, intensità delle relazioni non di mercato tra gli attori pubblici e privati, attraverso le quali si condividono saperi, strutture, funzioni, esperienze. La densità istituzionale sposta il focus dall'analisi degli attori e dalle loro conoscenze, alle relazioni fra gli attori e alle conoscenze attivate dal processo di concertazione (embedded)

7. Logiche negoziali emergenti

Emergono quattro modelli di logiche negoziali (Gubitta 2007):

- governance pubblica dello sviluppo locale, che riduce lo spazio degli attori privati
- governance delegata a enti e istituzioni intermedi, dove lo sviluppo economico locale viene esercitato dalle agenzie per lo sviluppo
- concertazione tradizionale per lo sviluppo, che coinvolge un forte governo locale e le associazioni di rappresentanza
- concertazione deliberativa (o dialogica), con una maggiore apertura e partecipazione della società locale

Per ciascuno dei quattro modelli, recenti pubblicazioni hanno individuato assetti tipici (Burroni 2005; Cerruti 2002; Nidasio 2006).

Governance pubblica dello sviluppo locale:

In questo modello la concertazione intermedia assume un ruolo marginale. I meccanismi di coordinamento hanno lo scopo di creare reti di relazioni fra attori locali di piccole dimensioni e favorire il coordinamento tra il livello centrale di regolazione e il livello periferico

Governance delegata a enti e istituzioni intermedie:

Gli attori locali hanno maggiore margine di azione, e si assiste a un progressivo trasferimento di margini decisionali dal centro alla periferia. Gli attori privati, collettivi o individuali, sono maggiormente coinvolti nelle questioni pubbliche. Proliferano tavoli di concertazioni intermedi e il fabbisogno di coordinamento è molto articolato (in alcuni casi si ricorre a un ulteriore intervento di coordinamento, per ricondurre a unità tutte le parti operanti).

In questo modello sono spesso presenti attori privati che dispongono di risorse di concertazione e che esercitano un potere rilevante sui processi decisionali, ma non sempre sono coordinati con le azioni delle altre istituzioni.

Concertazione tradizionale per lo sviluppo:

In questo modello gli attori collettivi si muovono in modo coordinato con le istituzioni. Si osservano logiche pragmatiche, in cui la negoziazione è fatta in base alle risorse attivabili; incrementali, con tendenza a comportamenti conservatori

piuttosto che innovatori; negoziali, nel senso che il potere decisionale è un output del processo concertativo; partecipative, senza preclusione rispetto ad attori presenti sul territorio.

Concertazione deliberativa:

La società locale è coinvolta in tutte le fasi, i processi negoziali sono allargati, e l'output della concertazione è solo una parte di un progetto per la competitività economica e sociale più ampio. Si osserva la creazione di istituzioni indipendenti che si occupano di implementare il piano strategico locale. I luoghi decisionali cambiano in funzione del problema da affrontare. La concertazione può essere di cooperazione tra attori collettivi privati e attori pubblici, nel caso di contesti che ricorrono frequentemente a meccanismi di coordinamento informali, oppure polarizzata, alla presenza di grandi imprese che diventano guida più o meno esplicita delle politiche locali.

La concertazione intermedia prevede un'estensione del numero degli attori rispetto alle concertazioni nazionali o aziendali (Gubitta 2007).

La complessità decisionale aumenta. Il problema decisionale può essere colto solo prendendo in considerazione l'evoluzione del processo concertativo. Prendiamo ad esempio il caso degli organismi bilaterali, costituiti dalle Parti Sociali con tempi differenti e all'interno di differenti contesti funzionali: sono costituiti organismi bilaterali a livello nazionale, con la funzione di articolare i fabbisogni, sono costituiti organismi bilaterali a base territoriale, con la funzione di presidiare il territorio, e sono costituiti organismi bilaterali di settore o con compiti specifici, e con denominazioni differenti (Enti Bilaterali, Osservatori, Commissioni Bilaterali...). Proprio agli Enti Bilaterali sono conferite funzioni pubbliche, come certificare i contratti di lavoro, svolgere attività di somministrazione o svolgere attività formativa (D.Lgs. 276/2003).

Per comprendere le relazioni che si sviluppano nell'ambito della concertazione intermedia, che si svolge all'interno di un più ampio network di relazioni, proviamo ad osservare le dinamiche dei processi decisionali; nelle relazioni concertative possiamo rilevare relazioni di scambio, di potere, e di condivisione.

Un autorevole testo sull'organizzazione aziendale focalizza le dinamiche che intercorrono all'interno dei tre tipi di relazione citati (Costa 2004).

Relazione di scambio:

La relazione di scambio è finalizzata all'utilità degli attori, che è differente a seconda del contesto di riferimento.

I contesti in cui avviene la relazione di scambio sono riferiti ai due tipici modelli politici: *integrativi*, e quindi poco conflittuali poiché la negoziazione stessa è fonte di aumento di risorse per tutti gli attori in gioco, oppure *distributivi*, decisamente più conflittuali, poiché la negoziazione determina un'allocazione delle risorse in cui le risorse aggiuntive di un attore sono tolte da un altro attore.

Relazione di potere:

Nella negoziazione distributiva prevale la relazione di potere. Soprattutto a livello decentrato, il potere è determinato dal presidio di conoscenze specializzate.

Relazione di condivisione:

In questo tipo di relazione le regole e le norme sono costituite da abitudini, da procedure consolidate, che generano aspettative e attese dovute alle esperienze passate. Gli attori seguono le regole autoreferenziali, senza bisogno di un intervento esterno.

Le dinamiche concertative vengono effettuate generalmente tra attori con interessi diversi, "intimamente" in contrasto, e su risorse finite, che non sempre sono sufficienti per soddisfare pienamente tutte le parti.

Le strutture organizzative della concertazione determinano le dinamiche delle regole e dei meccanismi di coordinamento tra gli attori privati e gli attori pubblici (sono le condizioni che influenzano il processo concertativo).

8. Conclusioni

La mancata attuazione della seconda parte dell'Art. 39 della Costituzione genera rilevanti questioni correlate alla rappresentanza dei sindacati e all'efficacia dei contratti collettivi. La stessa definizione di sindacalità viene pragmaticamente desunta dalla realtà sociale con criteri differenti (teleologico, degli strumenti impiegati, soggettivo). La "rappresentanza" effettiva viene sostituita dal concetto di "rappresentatività", anche in questo caso con criteri differenti (storica o presunta, effettiva o tecnica, comparativa).

Le associazioni di rappresentanza delle imprese non costituiscono il luogo privilegiato per l'articolazione degli interessi dei singoli imprenditori (in particolare le PMI). Paiono troppo frammentate e la difficoltà nell'articolare interessi per loro natura in concorrenza è fortemente dissonante rispetto al conferimento di ruoli politici e risorse economiche da parte del decisore pubblico.

Il monopolio della rappresentanza conferito dal Governo negli anni Settanta per mantenere la pace sociale, e rinnovato negli anni Novanta per ridurre l'inflazione e il deficit pubblico, lascia oggi spazio a nuove forme di coordinamento fra le parti nella prassi quotidiana, e alla tendenza a definire in modo pragmatico e congiunto i problemi e le soluzioni dei problemi.

La concertazione aziendale e la concertazione intermedia aprono nuove possibilità, perché emergono nuove logiche negoziali. La governance intermedia semplifica la crescente complessità del policy making locale. Vengono smascherati i cartelli di gruppi potenti, e aiuta la politica a resistere al potere dei più forti, consentendo a tutti i portatori di interesse di far sentire la propria voce. Aumentano i flussi informativi verso la politica e verso i decisori, e l'arena decisionale si apre a nuovi attori, le parti riescono ad immettere nel circuito politico istituzionale i reali problemi e le possibili soluzioni (Mazzei 2011). È difficile identificare specifici modelli concertativi poiché le relazioni organizzative, gli organismi e i dispositivi dei processi appaiono fortemente determinati dalle prassi di contesto, spesso animati da parti diverse, a livelli diversi e con regole partecipative stabilite di volta in volta dagli attori in gioco.

Un limite correlato all'inspessimento del tessuto partecipativo è posto dall'aumento della complessità decisionale, e i costi delle non decisioni ricadono soprattutto su chi ha *interessi recessivi sull'attuale mercato, e ha scarse risorse* per articolare efficacemente le proprie istanze al decisore pubblico.

Restano comunque aperte molteplici questioni strettamente connesse al “triangolo della democrazia” (Mazzei 2011), secondo il quale la partecipazione è alla base della rappresentanza, e la rappresentanza consente ai decisori pubblici di assumere decisioni nell'interesse generale.

9. Bibliografia:

- Alacevich F., 1996, *Le relazioni industriali in Italia* Roma, La nuova Scientifica
- Ballarino G., Regini M., 2007, *I fattori non economici nel funzionamento dell'economia* in *La sociologia economica contemporanea*, a cura di Marino Regini, Bari, Edizioni Laterza
- Barbieri P., 1994, *Tra fordismo e postfordismo modi di regolazione e passaggi fra micro e macro*, Impresa & Stato n. 27 - Rivista della Camera di Commercio di Milano
- Bartezzaghi E., Guerci M., Vinante M. (2010), *La valutazione stakeholder-based della formazione continua. Modelli, processi, strumenti*. Milano, Franco Angeli
- Bistoncini F., 2009 Professione lobbista convegno SISP 17/19 settembre 2009, Roma, Materiale didattico prodotto
- Bonazzi G., 2004, *Teorie dell'impresa e ricerca sociologica: prospettive e problemi di un incontro*, in "Rassegna Italiana di Sociologia"
- Burroni L., 2005, *Governance territoriale dell'economia in Francia, Regno Unito e Italia*, in Stato & Mercato, 73, aprile 131-165
- Carinci M.T., 2011, *Schemi e Tabelle Codice del Lavoro* Milano, Giuffrè Editore
- Cotta M., Della Porta D., Morlino L., 2004, *Fondamenti di scienza politica*, Il Mulino, Bologna
- Costa G., Gubitta P., 2004, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano
- Cerruti G.C., 2002 *Networks concertativi e relazioni negoziali nelle politiche di regolazione locale* – Paper presentato al convegno AIS-ELO *La regolazione concertata dell'economia globale/locale*, Trento, 25-26 gennaio 2002
- Della Torre E. (2010) *Rappresentazione della domanda formativa e bilateralità nella filiera meccanica: elementi di innovazione per conciliare competitività e occupabilità*, a cura di Pigoli Barbara, Roma, Pubblicazione a cura di IAL/CISL
- Grant Robert M., 2006, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino
- Gubitta P., Zaltron M., 2007 *Relazioni organizzative nelle PMI* a cura di Fondazione CUOA, Cesos, Università di Padova in *Guida alla formazione continua – I piani formativi nelle PMI*, a cura di Arzuffi A., Boragine I., Consoli F., Pitteri D., Milano, Franco Angeli
- Lanzalaco L., 2002, *L'evoluzione dell'azione imprenditoriale: il ruolo delle associazioni datoriali in Lavoro e relazioni industriali in Europa*, a cura di Antonio M. Chiesi, Ida Regalia, Marino Regini, Roma, Carocci Editore
- Maiello A., 2002, *Sindacati in Europa*, Catanzaro, Rubbettino Editore
- Marinelli F., 2011, *Corso contrattazione collettiva Università degli Studi di Milano / FormaMec 24 febbraio 8 marzo 2011*, Milano, materiale didattico prodotto
- Mancuso F., 2003, *Concertazione e motivazione nei processi di cambiamento del lavoro nell'era post-fordista*, in *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, a cura di Frigo F., Bertini G., Storti C., Catanzaro, Rubbettino
- Mazzei, 2011, *Decisioni e democrazia, Master in lobbying and Public Affairs, Università LUMSA*, Roma, Materiale Didattico Prodotto
- Nidasio C., 2006, *La pianificazione strategica nel governo locale: scelte d'investimento e reti pubblico-privato*, Economia e management 2
- Pais I. (2007) *Il gioco delle parti: la regolazione associativa della formazione continua*, a cura di Cortellazzi S. Cortellazzi S. (2007) (a cura di), *La formazione continua. Cultura, norme, organizzazione*. Milano, Franco Angeli
- Pilotti L., 2005, *Le strategie dell'impresa*, a cura di Luciano Pilotti, Roma, Carocci Editore
- Pizzorno A., 1997, *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe* in Crouch C., Pizzorno A. (a cura di), *Conflitti in Europa*, Etas Milano
- Regini M., 2002, *L'evoluzione dell'azione sindacale in Europa* in *Lavoro e relazioni industriali in Europa*, a cura di Antonio M. Chiesi, Ida Regalia, Marino Regini, Roma, Carocci Editore
- Regini M., 2007, *Associazioni degli interessi, regolazione del lavoro e sviluppo economico* in *La sociologia economica contemporanea*, a cura di Marino Regini, Bari, Edizioni Laterza

Solari L. (2010), *Prefazione, Rappresentazione della domanda formativa e bilateralità nella filiera meccanica: elementi di innovazione per conciliare competitività e occupabilità*, a cura di Pigoli Barbara, Milano, Rapporto di Ricerca IAL/CISL

Spicciariello F, 2009, *Lobbying & Public Affair, Regole azioni e definizioni, Master Lobbying and Public Affairs, Università LUMSA*, Roma, Materiale Didattico Prodotto

SFC - Sistemi Formativi Confindustria, 2007, *La leadership collettiva: una strada per il successo*, Roma, Editore Sipi

Vergani A. (2010), Prefazione, in Bartezzaghi et al. (2010)

Riferimenti legislativi:

Costituzione Italiana (Artt. 3 18 36 39 40 41)

Codice Civile (Artt. 1321 1372 1387 1388 2099)

Art. 1, n. 3 Disposizioni Preliminari del Codice Civile

Legge 741/1959

Legge 502/1978

Legge 89/1991

Legge 214/1992

Legge 237/1992

Legge 442/1992

D.Lgs. 276/2003

D.Lgs. 66/2003 sul Diritto del Lavoro (Attuazione delle Direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro)

Statuto dei Lavoratori. Legge 20 maggio 1970, n. 300 (Art. 19)

Accordo Cgil Cisl Uil e Confindustria del gennaio 1993

Protocollo Governo Parti Sociali del luglio 1993 "Sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo"

Accordo di concertazione nazionale del 24 settembre 1996 "Patto per il Lavoro"

Accordo di concertazione nazionale del 22 dicembre 1998 "Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione"

Siti internet consultati:

www.confindustria.it