

# Il sindacato a Vicenza nell'epoca delle grandi trasformazioni

di Vladimiro Soli

## ABSTRACT

*L'articolo analizza, a partire dall'esperienza vicentina della Federazione Lavoratori Metalmeccanici (Flm), le vicende del sindacato italiano in alcuni passaggi essenziali. Nel testo si avanza la tesi che con la Flm si apra un nuovo ciclo della storia sindacale, e non solo. Ciò ha prodotto condizioni favorevoli al lavoro che hanno attraversato vari decenni, per esaurirsi solo in tempi recenti. La lettura di queste vicende propone due principali indicazioni: i processi innovativi all'interno del sindacato sono inevitabilmente accompagnati da dialettiche organizzative anche molto aspre; la normalizzazione dell'esperienza della Flm ha lasciato senza risposta domande che oggi si ripropongono con forza. È utile riflettere su queste vicende perché le sfide che affronta oggi il sindacato richiedono risposte convincenti in ordine ai temi delle trasformazioni sociali e al ruolo del lavoro.*

## *Un tentativo di lettura*

Appare felicemente controcorrente l'idea dei curatori di inserire il sindacato tra gli oggetti di una riflessione che, sul filo della memoria, cerca di rendere meglio interpretabile il presente. Ciò consente di rimediare anche a qualche debito, giacché gran parte delle analisi correnti non rende molto conto di come il sindacato incide sulle trasformazioni socio economiche. Se si prendono le numerose ricerche che hanno guardato al sindacato "moderno" (dalla cesura del 1969 in poi), si rileva che molte si sono soffermate sul dissolversi delle culture di riferimento, sull'effervescenza dei successi economici, sull'affacciarsi di

nuovi orientamenti valoriali (o sub-valoriali) e, persino, sull'emergere di nuove psicologie collettive. Quando si è trattato, poi, di individuare i protagonisti del cambiamento, questi sono stati ricercati principalmente nel mondo economico e politico, limitandosi ad evocare genericamente le istanze di riconoscimento e di innovazione, pur con i loro esiti controversi, che venivano dal mondo del lavoro. Questa disattenzione ha contribuito a svalutare il sostegno che tramite l'azione sindacale veniva impressa alle spinte di cambiamento, mettendo in secondo piano, sia le aspettative sociali che questa azione ha determinato, sia gli effetti di tipo economico-strutturale che ha provocato. Ovviamente, la preferenza per letture semplificate può essere giustificata in molti modi: l'intrinseca complessità delle indagini strutturali, la preferenza del "pubblico" per le inchieste di taglio giornalistico, una resistenza ad ammettere la persistenza del conflitto sociale ecc. Tuttavia, forse si deve mettere anche in conto la scarsa propensione del sindacato a riflettere sugli esiti delle proprie azioni. Mi pare giusto auspicare che l'opacità delle vicende contemporanee produca qualche correzione in proposito, di modo che, accanto a ricerche che seguono gli intricati fili delle storie soggettive, o indugiano su eventi di effimero significato, cresca l'attenzione per il ruolo concreto di organizzazioni che raccolgono milioni di persone, le indirizzano, danno loro il senso di una meta condivisa.

Il mio ragionamento sul sindacato vicentino lascia intenzionalmente aperte molte questioni e si focalizza solo su vicende, e protagonisti, che a mio parere hanno marcato il ruolo. Ovviamente, gli attori sindacali sono ben di più di quelli identificati, ma per un vincolo di misura ho dovuto trascurarne il contributo. Dell'insieme delle vicende sindacali vicentine, in sostanza, questa lettura si limita a fissare dei passaggi in cui è più evidente il contributo in termini di trasformazioni sociali, curando di segnalare le idee che, a distanza di tempo, sembrano mostrare una rinnovata attualità. L'intervallo temporale preso in considerazione va dalla fine degli anni Sessanta ai tempi recenti. Esso può essere scomposto in tre fasi: il decennio dell'avanzata sindacale, e del conflitto interno alla organizzazione tra diverse opzioni strategiche; la stagione della concertazione istituzionale; il declino della concertazione, con l'esaurirsi di un lungo ciclo e l'aprirsi di incognite connesse alla nuova fase. Come è evidente, la riflessione utilizza una periodizzazione che considera parte di un unico ciclo ciò che è compreso in un arco temporale lungo: che si è aperto alla fine degli anni Sessanta e che va a chiudersi nel primo decennio del nuovo secolo. È chiaro che in un intervallo così ampio cambiano molte cose, ma solo di recente risulta chiaro a

tutti che l'attuale implosione degli assetti regolativi è connessa all'esaurimento di questo lungo ciclo.

Il ciclo si era aperto con un radicale cambio d'orizzonte delle dinamiche sindacali. Veniva posta all'ordine del giorno la rivendicazione della centralità al lavoro, appariva legittima la richiesta di condividere i benefici di una crescita che fino ad allora era stata tutta caricata sulle spalle dei lavoratori, si prospettava un percorso di liberazione delle idee e dei costumi. Nulla di tutto questo poteva avanzare in modo lineare, ed anche all'interno del sindacato maturavano le condizioni perché si producesse una forte dialettica politica. A distanza di molti anni si è forse dimenticato che negli anni Settanta il rinnovamento delle strategie sindacali è nato da un conflitto che ha visto contrapporsi letture e strategie organizzative non sempre conciliabili. Con il normalizzarsi della situazione molta di questa tensione appare decisamente sopita ma, sia le fasi di successo e di riconoscimento organizzativo, che quelle di declino e di perdita di influenza, hanno lasciato aperte questioni che continuano ad interrogare il sindacato.

Una riflessione meditata mostra, malgrado qualche atteggiamento di rimozione, che sono da tempo evidenti i segni dell'inesorabile rottura degli equilibri che hanno retto a lungo il rapporto tra sindacato e padronato. Per un paradosso tipicamente italiano, una chiarificazione di queste tendenze è promossa, nella sua presunta neutralità, da un'azione di governo che ha favorito la radicale riscrittura delle regole, e sarà da vedere quanto il governo prossimo venturo (ancora nella mente di Giove mentre scrivo) vorrà rimettere mano a questi aspetti.

La gravità della situazione odierna non deve confondere oltre misura la nostra valutazione. La crisi del sindacato è una crisi di efficacia che non nasce oggi e per comprenderne le ragioni occorre, innanzitutto, risalire alle cause che ne sono all'origine. In questa mia riflessione intendo sostenere che, come sempre accade, le turbolenze che investono il sistema di relazioni sindacali quale istanza regolativa che disciplina i rapporti di lavoro, dipendono solo in parte dalla contrapposizione tra sindacato e imprese. Ragioni per tensioni di questo tipo ve ne sono sempre, ma non impediscono mai, o almeno non per lunghi periodi, che entrambe le parti riconoscano la convenienza di contare su assetti stabilizzati. Se si guarda meglio alle attuali difficoltà si vede, invece, che queste incertezze nascono da un problema di diversa natura, essendo principalmente il riflesso dello stato di sofferenza che pervade la specifica relazione sindacato/lavoro. In sostanza, credo si possa plausibilmente sostenere che è l'incapacità/difficoltà del

sindacato di ri-definire il proprio profilo di rappresentanza a proiettare instabilità e confusione nel rapporto con interlocutori e controparti.

Come si sarà capito, l'intento dell'articolo è quello di usare la memoria di alcune vicende passate per suggerire dei criteri di lettura utili anche alla riflessione sulla situazione attuale. Si tratta solo di un tentativo, ma potrebbe stimolare altri più attrezzati a ritornare su questi argomenti con maggiore cura e completezza. È d'obbligo completare questa premessa con una avvertenza sulla qualità delle osservazioni esposte. Esse non ambiscono a fare ricerca storica ma sono frutto, per così dire, di una osservazione partecipante, fatta di conoscenza diretta o di disposizione riflessiva. Per queste condizioni, e per i vincoli dell'articolo, il racconto di questa stagione del sindacato vicentino non ha pretese esaustive, limitandosi a indicare punti di svolta e questioni che restano al centro del pensiero sindacale.

### *1. La rottura di fine anni Sessanta, con l'avvio di un ciclo lungo contrassegnato dal protagonismo sindacale*

Alla fine degli anni Sessanta la particolare configurazione del territorio vicentino (elevato tasso di industrializzazione, imprese disseminate sul territorio, sub-cultura bianca con dominio politico esercitato per via diretta e tramite il sindacato di riferimento, modesta influenza della sinistra politica e sindacale ecc.), sembra destinarlo più di altri ad essere coinvolto in un movimento che ne stravolge gli assetti. I fermenti sociali che attraversano il paese favoriscono una ridefinizione del campo dei poteri allora dominanti, mettendo in discussione i modelli produttivi come le forme di rappresentanza e le identità sociali. Malgrado il peculiare rapporto del sindacato con la società vicentina (più difensore degli equilibri sociali congeniali alla subcultura "bianca" locale che organismo rivendicativo), anche qui emerge una più viva dialettica tra vincoli organizzativi, attese di trasformazione e reattività dell'ambiente sociale. Se gli anni Sessanta collocano il movimento operaio vicentino nel registro delle storie periferiche, con scarsi esiti politici e modesta iniziativa delle classi subalterne, alla fine del decennio una nuova vitalità pervade anche questo territorio. Paradossalmente, la spinta viene dalle residue forze sprigionate dalle grandi fabbriche tessili, espressioni dominanti, ma declinanti, di un settore avviato lungo un'inesorabile percorso di marginalizzazione. Questo sussulto mostra un carattere di rivolta che eccede la

normale pratica sindacale, rivelando implicitamente un senso di perdita di prospettive da parte di una comunità che non approda ad una nuova autonomia, ma può solo segnalare un ormai tardivo tentativo di riscatto. Peraltro, mentre la lotta nelle grandi fabbriche tessili viene progressivamente riassorbita e perde di forza, il fuoco che si è acceso alimenta un incendio che dilaga altrove, sostenuto da un sentimento che cresce a livello generale e che qui viene declinato tenendo conto dei caratteri distintivi che contraddistinguono il territorio locale.

Merita allora chiedersi, a cavallo di quegli anni, quale sindacato si prepari a guidare una stagione di lotte che rompe con una storia per altri versi di modesto profilo. Già alle prime battute di questa nuova fase la Cisl locale avverte la difficoltà di difendere il proprio ruolo egemone. Essa rimane di gran lunga il sindacato maggioritario, ma sente che il movimento va nella direzione delle attese e dei disegni di chi lotta per un ruolo meno statico e conservativo del sindacato. Questa spinta consegna alla forza che persegue un altro disegno sindacale, la Cgil, l'occasione di una più efficace azione di contrasto, la sollecita ad assecondare uno scenario che tende a ridefinire il ruolo delle organizzazioni di massa, le offre spazio per esprimere nuove istanze rivendicative. In questo frangente, come avverrà fino all'inizio degli anni Novanta, la terza forza, la Uil, mantiene un ruolo mediano, pur mostrando con sufficiente chiarezza la sua maggiore vicinanza alle richieste di apertura della Cgil.

Malgrado il tentativo delle diverse organizzazioni di gestire le nuove condizioni, il sindacato vicentino non può non risentire dei vincoli della propria storia. In tante sue parti i sommovimenti vengono letti secondo schemi irrigiditi: la dicotomia tra poche grandi fabbriche e l'irrimediabile marginalità del tessuto minore; una società resa passiva da un controllo sociale che utilizza le leve del potere, morbido ma tenace, della Dc e della Chiesa; lavoratori educati a regole di adesione e consenso che non mettono in discussione l'autorità dell'impresa ecc. In tale contesto la Cisl, nel suo ruolo di sindacato di maggioranza, rimane a tutti gli effetti una forza sociale che opera come articolazione del potere economico e sociale della Democrazia Cristiana. Le componenti più attente di questo partito, d'intesa con alcune figure più aperte del sindacato, cercano di rendere più fluida questa relazione. Essi riconoscono al sindacato un ruolo di contrappeso che dovrebbe consentire ad una società coesa, increspata solo in superficie da conflitti distributivi, di trovare anche in azienda delle forme di presidio capaci di garantire sufficienti condizioni di tutela e di riequilibrio. Ma in questa visione la società rimane saldamente interclassista e il massimo vantaggio che se ne può trarre viene

dalla collaborazione e dalla coesione gerarchica delle comunità al lavoro. L'azione sindacale, quindi, è sollecitata in larga misura a svolgere un'opera di manutenzione perché gli assetti non escano dai loro cardini in modo lacerante, mentre ai lavoratori viene consegnata la prospettiva di restare legati ai destini dell'impresa, giacché solo la crescita di questa può portare a miglioramenti effettivi.

La Cgil contesta in parti essenziali questa lettura, ma risente di vincoli storici e soggettivi che le rendono difficile fuoriuscire dallo stato di sindacato di minoranza. Malgrado l'attenzione portata alla concreta condizione del lavoro, essa sconta storicamente una carente legittimità sociale. Fuori da alcune aree circoscritte è penalizzata da un clima di ostilità e sospetto, frutto di una riserva ideologica e culturale che non riesce ad essere aggredita e slabbrata dalle politiche, anch'esse deboli, di insediamento sociale della sinistra. Come in ogni battaglia di minoranza la sua azione sindacale comporta un impegno generoso, ma la sua efficacia risente dell'opposizione di forze il cui consenso e legittimazione non è ancora incrinato. Malgrado ciò, le spinte che maturano nelle fabbriche segnalano un'esigenza di rinnovamento che mette questa organizzazione più in sintonia con le attese dei lavoratori. Ciò la rende da subito protagonista nelle grandi fabbriche, forse le uniche dove può contare su una presenza di rilievo, con azioni che incidono ben al di là del suo peso proprio perché sostenute da un movimento in via di maturazione.

Alla rottura di una lunga stagione di stabilità la Cisl risponde arroccandosi, mossa dalla determinazione di contrapporre alle spinte sociali un atteggiamento conservativo. La Cgil coglie invece la possibilità di conquistare un posizionamento più centrale, ma le si pone il problema di come capitalizzare questa rilevanza in termini organizzativi. Da una parte, essa ha il vantaggio di rappresentare agli occhi dei lavoratori un'apertura coerente con le loro attese, ma dall'altra risente di un'attitudine ad atteggiamenti organizzativi prudenti, è costantemente preoccupata da vere o presunte compatibilità, ha un'ansia di legittimazione istituzionale. In qualche misura questa prudenza paga, favorendo un riequilibrio tra le forze sindacali e il riconoscimento anche di controparti, pervicacemente ostili, abituate a trarre vantaggio dalla divisione sindacale, ma in questo modo si rinforzano i tradizionali atteggiamenti di cautela per i processi non controllabili dall'organizzazione.

Gli elementi che contraddistinguono, anche in modo controverso, le vicende locali sono l'esito di un processo di trasformazione che investe il territorio in tutta la sua complessità. Con l'aprirsi di una stagione di grandi lotte sociali,

anche nel vicentino si danno le condizioni per un nuovo ruolo delle organizzazioni sindacali. Esse colgono la possibilità di rafforzare la propria autonomia e di esercitare un'influenza più significativa sulle politiche pubbliche e sulle strategie economiche. A tutto ciò non è estranea, anzi, la maturazione di una situazione economica, sociale e politica forse irripetibile, che dischiude la possibilità di produrre un mutamento delle condizioni dei lavoratori fino ad allora ritenuto poco realistico. Le prospettive appaiono così aperte da mettere in discussione le strategie correnti del sindacato. Il confronto che si accende tocca indirizzi, pratiche e strumenti dell'azione sindacale, alimentando una diversità di visioni che sfocia in conflitti aperti anche dentro le organizzazioni.

Il laborioso percorso di riassetamento che si mette in moto tra le confederazioni vicentine non ha motivo di completarsi secondo i tempi dettati dalle reciproche convenienze. Esso viene radicalmente spiazzato dall'emergere di un fenomeno non previsto, la cui irruenza mette in discussione la stessa centralità delle confederazioni. Sulla scena sindacale irrompe un soggetto, la Federazione dei lavoratori metalmeccanici (Flm), che si candida a raccogliere con una determinazione sconosciuta le spinte del movimento, togliendo spazio ai tatticismi confederali. L'affermarsi della Flm è un fattore di grande perturbazione del contesto vicentino, che trova impreparate non solo le controparti aziendali, ma anche il sindacato confederale. Il cambiamento messo in moto dall'unione dei meccanici di Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil mostra fin dal suo inizio di voler forzare con decisione il quadro preesistente. Il disegno promosso dalla Flm è portatore di un carattere di discontinuità perché appare determinato a coniugare radicalità contrattuale e nuova visione del sindacato. Per molti versi questo secondo aspetto è il più ricco di significato, e avrà significati più duraturi, giacché esprime la volontà di praticare soluzioni organizzative che rompono con lo stile e le culture sindacali correnti.

In questa fase turbolenta si assiste al paradosso delle rappresentanze padronali che cercano una sponda nelle confederazioni per ridurre la radicalità dell'azione della Flm, che si teme possa trascinare dietro di sé anche altre categorie. I conflitti non riguardano solo la relazione con le controparti, ma aprono momenti di lacerazione anche all'interno delle organizzazioni sindacali. Peraltro, si può rilevare anche a distanza di anni che non erano dettati da calcoli di convenienza tattica, ma avevano il pregio di segnalare con chiarezza la profonda diversità delle opzioni in campo. Ponendo mente a quelle vicende emerge un fatto sorprendente: alcuni dei dilemmi che affliggono oggi il sindacato tendono a

riproporre delle questioni che negli anni Settanta sono state al centro di grande battaglia politica. Malgrado le differenze di un quadro radicalmente trasformato, si può sostenere che persistono irrisolti, e forse aggravati, alcuni di questi grandi problemi: come si declina la democrazia nelle organizzazioni; quale peso è attribuito alle istanze espresse dai lavoratori; come conciliare tutele e processi di trasformazione; come affermare concretamente i principi di autonomia e responsabilità sul lavoro.

### *La novità: la Federazione lavoratori metalmeccanici*

Nella dialettica tra le organizzazioni sindacali vicentine, che si riapre per la prima volta dopo le rotture del dopoguerra e la lunga egemonia della Cisl, si inserisce un attore che ostacola il disegno di progressivo avvicinamento, pur tra resistenze e dissidi, delle confederazioni. La prospettiva di un fronte sindacale che si salda tatticamente per meglio fronteggiare un quadro socio economico più evoluto, viene spiazzata dall'accelerazione prodotta dalla Flm che mette in discussione ogni progetto di cambiamento regolato e progressivo. A fronte di questa novità le reazioni di Cisl e Cgil vicentine divergono nettamente.

Per la Cisl è essenziale frenare l'indebolimento del proprio tessuto organizzativo. Essa cerca di gestire la fase di transizione facendo in modo che prevalgano i fattori di continuità piuttosto che quelli di rottura, presumendo così di poter conservare un ruolo centrale nei futuri assetti regolativi. Risulta evidente la sua convinzione, ed il suo auspicio, che le fratture prodotte dalle lotte abbiano un effetto reversibile consentendole, pur con alcuni accomodamenti, di ripristinare le condizioni di controllo e di stabilità preesistenti. Per la Cgil il problema è opposto. La rottura degli equilibri le può ridare, anche nella peculiare realtà vicentina, una centralità nel rapporto con i lavoratori che ritiene le spetti. In questo quadro essa coglie il valore del dinamismo prodotto dal liberarsi delle forze sociali, sostiene le manifestazioni di protagonismo operaio che contrastano il controllo esercitato dalla Cisl, apprezza iniziative che mettono in discussione modelli di rappresentanza ormai inadeguati. Per la sua cultura politica, peraltro, l'apertura di questa dialettica deve favorire un ruolo del sindacato che porti, prima di ogni altra cosa, ad un suo rafforzamento organizzativo. Questa opzione per la centralità dell'organizzazione si rivela, però, una aporia rispetto agli scenari che prendono forma nel decennio. Non va dimenticato che tutto il



fronte confederale, pur se lo declina in modo differenziato, condivide l'idea che nel rapporto sindacato/lavoratori la sovranità è riconosciuta all'organizzazione. In questo quadro contano essenzialmente gli iscritti: essi operano attraverso le forme di rappresentanza promosse dal sindacato e conseguono i propri obiettivi mediante le sue istanze organizzative. Nella Cisl vige un principio di autonomia formale delle categorie che può determinare momenti di profonda divergenza, ma trova sempre un punto di sintesi in un inossidabile sentimento di comune appartenenza; nella Cgil l'unità organizzativa non è un mero vincolo funzionale e da essa, piuttosto, si fa discendere la possibilità di dare identità e riconoscimento sociale al lavoro. In entrambi i casi le forme di protagonismo diretto dei lavoratori vengono guardate con prudenza, e qualche sospetto. La competenza e l'autorità devono essere legittimate dal ruolo organizzativo, mentre processi decisionali sono di pertinenza delle strutture dirigenti. Si tratta di posizioni che mantengono qualche differenza, ma sembrano condividere la convinzione che, al di fuori dei percorsi guidati dalle organizzazioni, le azioni dei lavoratori sono esposte al rischio del corporativismo, dello spontaneismo, della frantumazione, tanto più in una realtà dove si continua a ritenere debole l'autonomia culturale dei soggetti.

Stanno quindi in queste concrete ragioni politiche, riguardo alla titolarità di guidare l'azione e di detenere il potere di direzione, le basi di una conflittualità che caratterizzerà per tutti gli anni Settanta il rapporto tra la Flm vicentina e le strutture confederali. Secondo la Flm, infatti, questa centralità dell'apparato e dei suoi poteri va rivisitata. Essa non mette in discussione il ruolo dirigente del sindacato, ma segnala la necessità di rifondare il rapporto tra organizzazione e lavoratori. La prospettiva a cui guarda è quella di costruire un sindacato che sia sentito come proprio da tutti i lavoratori, una comunità cui ognuno si sente di appartenere, un luogo dove i lavoratori possono contribuire alle strategie perché sono portatori di un pensiero consapevole e maturo.

Questo conflitto si protrae lungo tutti gli anni Settanta. All'interno della Cisl si snoda essenzialmente come motivo di polemica interna, mentre per la Cgil diventa un terreno di battaglia politica che produrrà una tensione polemica aspra, anche se largamente improduttiva. La risoluzione progressiva di queste contrapposizioni non dipende da una qualche convergenza di pratiche e di idee, ma dal prevalere di fattori, sia generali che locali, che dischiudono la strada ad un mutamento complessivo del quadro economico e politico. Tra gli effetti di questo superamento va riconosciuto il ruolo cruciale assunto dal processo di

centralizzazione dell'attività sindacale, che finirà per assorbire e neutralizzare gran parte delle istanze precedenti.

### *Fattori di forza e correnti della storia*

La nascita e lo sviluppo della Flm, a Vicenza come altrove, è frutto di spinte strutturali piuttosto che di progetti personali e di vicende soggettive. Innanzitutto, pesa la sempre più netta trasformazione produttiva del Paese. Anche nel territorio vicentino in quegli anni ha luogo un cambiamento che trasforma il disegno del tessuto economico locale: la centralità del comparto manifatturiero per le sorti, non solo economiche, della provincia veneta, è in misura crescente legata all'espansione del comparto meccanico più che alla tenuta del settore tessile. La percezione di questo spostamento travalica il senso comune, che continua a vedere negli storici insediamenti tessili il motore dello sviluppo locale. La forza dell'industria meccanica non sta solo nell'incremento dei suoi numeri generali, ma può contare su effetti qualitativi come la varietà specializzativa, la pervasività territoriale, la spinta ad una nuova complessità professionale e sociale. Sono tutti elementi che innestano un processo propulsivo e sono destinati a vedere crescere il protagonismo di questa parte del sistema produttivo. Gli effetti coinvolgono anche le comunità del lavoro: i giovani fuggono le prospettive di lavoro nel tessile per rivolgersi alla meccanica, le scuole sfornano tecnici sempre più orientati all'innovazione e al progresso tecnologico, i modelli produttivi internazionali appaiono delle configurazioni da imitare ed affrontare. Persino il patrimonio di competenze tipicamente prodotte a ridosso della manifattura tessile, con la formazione di saperi attenti alle componenti estetiche, viene disseminato con maggiore profitto in altri settori (orafo, pelletteria, prodotti di arredo). Nel suo insieme, inoltre, il comparto meccanico esprime una redditività economica ormai inaccessibile al settore tessile, spostando decisamente in questa direzione i vantaggi nel processo allocativo delle risorse territoriali.

Le correnti di crescita che percorrono il settore meccanico tendono a modificare anche i rapporti di forza all'interno delle aziende. Non solo l'espansione settoriale richiede una forza lavoro professionalizzata ormai consapevole del proprio ruolo produttivo, ma le aziende sollecitano i lavoratori ad essere più disponibili, li considerano responsabili di risultati e vantaggi, richiedono loro un'autonomia che risulta necessaria per garantire l'efficacia dei processi. Queste

spinte entrano in conflitto con impostazioni che risentono ancora del predominio della cultura forgiata nell'impresa tessile, che gerarchizza duramente le figure, condiziona i premi all'intensità lavorativa, affida la qualità all'organizzazione più che al contributo professionale. Le tensioni che nascono da questo squilibrio rappresentano un elemento dirompente all'interno di fabbriche che si riempiono di giovani lavoratori. Gli apparati di regolazione normativa risultano inadeguati a cogliere queste pressioni e, quando si cercano adattamenti, il solo effetto è quello di accelerare la messa in crisi delle tradizionali forme di comando.

Vi sono, quindi, molte buone ragioni per spostare il baricentro della pressione sindacale sul settore metalmeccanico. Soprattutto appaiono ragioni urgenti, giacché frazioni sempre più ampie di lavoratori risultano poco propense ad attendere i ripensamenti organizzativi delle categorie. Ci si sente sempre più estranei alle alchimie di appartenenza e si vive la fabbrica come il luogo della produzione dei problemi ma anche della loro risoluzione. Si manifesta così in forma incandescente un sentimento sociale nuovo, dove la convergenza di interessi, di idee, di appartenenze appare auto-evidente e cancella ogni spazio per procedure più articolate. Le attese che si diffondono nelle fabbriche prendono la forma di focalizzazioni intransigenti, ai cui caratteri di urgenza e determinazione non serve opporre richiami all'equilibrio politico, alle distinzioni organizzative, alle sofisticazioni programmatiche. All'apice di questa esplosione le alternative per un'organizzazione sindacale sono due: essere dentro questo processo, e quindi essere sentiti come appartenenti; mantenere le distanze, e quindi venire considerati prudenti, incerti, preoccupati della propria parte più che del movimento.

### *Flm e sindacato confederale: due visioni sindacali e, soprattutto, due pratiche*

Anche a Vicenza il protagonismo della Flm ha caratteri che tendono ad accentuare le contraddizioni sindacali. La sua azione disconosce nei fatti la gerarchia confederale ed esercita una forte attrazione anche su altre categorie, salvo alcune, come quella dei tessili, che nella consonanza con le confederazioni vede un modo per difendere una storica supremazia organizzativa. La Flm propone una originale visione del ruolo sindacale, corroborata da una pratica contrattuale più aggressiva e da una lettura più aperta del legame organizzazione/lavoratori. La rottura viene agita anche rispetto ai modelli correnti di appartenenza, con

l'opposizione ad ogni ipotesi di regolazione burocratica della rappresentanza e del rapporto tra movimento ed organizzazione. Malgrado molta dell'attenzione degli osservatori sia puntata sulla radicalità delle azioni contrattuali della categoria, novità rilevanti si manifestano su altri fronti, mostrando ancora oggi come si possa ripensare il rapporto tra sindacato e lavoratori. Tra gli elementi più significativi va ricordata la scelta di aprire l'organizzazione in modo da consentire un forte attivismo dei lavoratori, di consegnare loro luoghi di discussione, di rispettare decisioni, organizzazione delle lotte e scelte assunte dai delegati. Questo processo è favorito, e sostenuto, da una moltiplicazione delle figure di rappresentanza aziendale, con la formazione di gruppi di delegati che divengono i protagonisti della gestione sindacale in azienda. Tale disegno si mostra in grado di innestare un circuito democratico auto propulsivo, che viene assecondato e alimentato da una diffusa iniziativa contrattuale, da un rinnovamento culturale che trasforma le relazioni in fabbrica, da un intreccio costante tra temi aziendali e questioni sociali.

È la Flm che accanto ad una contrattualità estesa introduce il tema della formazione diffusa, avviando con l'istituto contrattuale delle 150 ore durature esperienze di formazione dei lavoratori; che porta i medici del lavoro di fiducia del sindacato in fabbrica e cancella i medici aziendali; che tenta di promuovere una contrattazione di impatto sociale, usando l'1% degli aumenti salariali per investimenti su beni di uso collettivo (mense, trasporti, welfare ecc.). Queste azioni contrattuali sono integrate da spinte di carattere anche illuministico, forse indotte da un corpo organizzativo di funzionari di estrazione poco tradizionale (più di un terzo dei funzionari sindacali della Flm vicentina è laureato e oltre il 70% di loro non proviene dalle fabbriche) quali: la costituzione di un centro studi per la ricerca e la formazione che sperimenta le prime indagini su decentramento produttivo e studi di settore; una biblioteca per favorire l'accesso alla lettura dei lavoratori; politiche di abbonamenti facilitati a riviste per delegati e lavoratori; spazi per l'autorganizzazione di gruppi di lavoratrici che sviluppano le nuove tematiche femminili; un forte sostegno ad ogni azione che si radica nei territori ecc.

In questo quadro emerge anche una particolare attenzione per un nuovo stile organizzativo, come la definizione di stipendi per i sindacalisti in linea con i salari medi operai, la diffusione e discussione pubblica dei bilanci della categoria, la promozione di attività culturali, il sostegno alle iniziative del volontariato internazionale e alle campagne di rinnovamento civile.

Questi elementi sono parte essenziale del profilo costitutivo della Flm. Se il suo carattere distintivo resta la radicalità contrattuale, l'elemento di maggiore rottura rimane quello di prospettare un'alternativa alle logiche sindacali tradizionali. Nel mettere al centro il rapporto con i lavoratori la Flm non esita a tenere aperta una dialettica anche aspra con le politiche confederali, proponendo strategie e modi di fare il sindacato che sanno esercitare un'egemonia anche su altre categorie di lavoratori.

### *Effetti istituzionali*

Molte delle vicende che vedono protagonista la Flm durano poco più di un decennio. È un lasso di tempo significativo, ma non sufficiente da dare una direzione duratura alle politiche sindacali. Tuttavia, gli effetti di questa esperienza possono essere letti anche su altri versanti. Se a distanza di tanto tempo è difficile ricostruire le tracce delle innovazioni sindacali portate dalla Flm, vi sono effetti di queste politiche che hanno avuto un impatto così significativo da avere prodotto delle ricadute di tipo quasi istituzionale.

Questo aspetto è più evidente per due aree di intervento che hanno ricevuto molta attenzione nelle strategie della Flm. È il caso di esperienze che si sono progressivamente staccate dalla loro matrice movimentista per sedimentarsi all'interno delle strutture istituzionali naturali. La prima di queste esperienze ha riguardato la vicenda delle 150 ore, che già al suo apparire segnava un fattore di rilevante innovazione. La norma che introduceva il diritto ad usufruire di 150 ore annue per attività formative viene sancita con il contratto nazionale dei metalmeccanici del 1973. Se la conquista nasceva principalmente con l'intento di promuovere l'acculturazione generale dei lavoratori, ben presto si è constatato che la norma incrociava una forte domanda di formazione, con ampi strati di lavoratori che attraverso di essa puntavano a conseguire il diploma di scuola media. La forza di questa specifica domanda ha finito per indirizzare largamente l'uso dell'istituto contrattuale. Lo sviluppo diffusivo di questa esperienza ha portato ad un progressivo coinvolgimento del sistema scolastico, dando luogo ad una stabilizzazione dei corsi all'interno della scuola che si è protratta per molti anni. Solo di recente questa esperienza è arrivata ad una sua naturale conclusione per il tendenziale esaurimento della domanda. Nel frattempo, peraltro, il tema della formazione continua è stato ripreso, pur in forme nuove, dalle recenti

regolazioni contrattuali. In questo caso, vengono istituiti i fondi di formazione professionale che, almeno formalmente, sanciscono la necessità di una attività di formazione continua. Piuttosto, fa problema che a tutt'oggi queste soluzioni siano gestite in maniera largamente autonoma dalle imprese, riservando al sindacato un ruolo meno che notarile.

L'altra esperienza di lotta della Flm che si è tradotta in un processo di riconoscimento istituzionale riguarda la tutela della salute nell'ambiente di lavoro. La politica di contestazione contro la presenza nelle aziende dei medici d'impresa ha sconvolto gli assetti consolidati. In una prima fase, le iniziative di lotta hanno trovato degli interlocutori in gruppi di medici e tecnici che operavano all'interno di strutture istituzionali (i servizi medici degli ospedali e delle università), ma ben presto l'azione s'è allargata fino ad investire le strutture sanitarie pubbliche. La rivendicazione sostenuta dalla Flm per la creazione di specifici servizi di medicina del lavoro ha portato al progressivo consolidamento di questa conquista, che è emblematico del rapporto che si può creare tra lotte sindacali e richieste di riforma istituzionale. Avviando la campagna per il superamento dei medici di fabbrica la Flm coinvolgeva in tutto il territorio le autorità locali, attribuendo ai sindaci la responsabilità di favorire un diverso profilo delle strutture sanitarie pubbliche. Dalle prime esperienze che hanno prodotto la costituzione di servizi dedicati alla medicina del lavoro, si è passati successivamente a dare una precisa collocazione a questi servizi nei disegni di riforma del sistema sanitario pubblico.

Anche su altri terreni l'azione vertenziale ha indotto dei processi che hanno avuto evidenti ricadute di rilievo strutturale, ma in questo caso il percorso è stato meno avvertito perché si trattava di temi che avevano principalmente implicazioni di carattere sindacale e riflessi di tipo organizzativo. Non vi è motivo di stupirsi eccessivamente per questo disinteresse, ma è sintomatico che cambiamenti che hanno favorito un arricchimento del contesto democratico ed istituzionale sono restati nell'ombra perché considerati materie di stretta pertinenza sindacale. Un esempio significativo di ciò lo si può ritrovare in quegli interventi di natura organizzativa che hanno promosso una radicale revisione delle regole della rappresentanza. Tra le finalità dell'azione della Flm emergeva con forza l'intenzione di scardinare i limiti di norme che comprimavano l'esercizio della democrazia in fabbrica. Avendo per avversario dichiarato le forme di rappresentanza espresse dalla vecchia commissione interna, la Flm puntava in ogni azienda a praticare un radicale allargamento dei criteri democratici. La

costituzione della figura del delegato di reparto non rispondeva solo ad esigenze di allargamento della rappresentanza, ma tendeva a connettere forme di conoscenza del processo produttivo con un potere di controllo. Allo stesso tempo, una responsabilità di questo tipo avrebbe favorito una gestione diretta in ogni area/reparto dell'azienda, prefigurando un modello di governo consapevole e competente dei processi. Con la richiesta di aumentare il monte ore a disposizione dei consigli di fabbrica si dava agibilità a gruppi molto consistenti di delegati, che venivano messi in condizione di esercitare in autonomia il proprio ruolo all'interno dell'azienda. Questa impostazione resisterà a lungo, pur mal sopportata dalle aziende e bisognerà arrivare al 1993, con l'accordo sulle nuove regole, per sancire un principio che dà una formalizzazione più certa agli istituti di rappresentanza sindacale unitaria (RSU), a prezzo però di un netto ridimensionamento del numero di delegati d'azienda riconosciuti.

Questa presa in carico da parte dei lavoratori dei problemi organizzativi in impresa, ha avuto effetti significativi anche per quanto riguardava situazioni che trascendevano le dinamiche interne. Il protagonismo sindacale del tempo spingeva per connettere i problemi aziendali alla situazione del territorio. Ciò ampliava a dismisura le situazioni in cui le vicende sindacali coinvolgevano le rappresentanze politiche e istituzionali. In molte vicende si andava realizzando, pur in modo informale, un criterio di negoziazione triangolare, dove le figure istituzionali erano deputate a fare da garanti alle intese, o venivano coinvolte nella ricerca di soluzioni.

Per un certo periodo, più costretto nei confini del ciclo sindacale, hanno preso quota anche delle modalità organizzative che ricomponevano a livello di territorio l'universo del lavoro. Con i consigli di zona veniva promosso un livello di organizzazione, e di dibattito, che favoriva una più ampia condivisione sociale delle problematiche sindacali. Anche questa forma verrà successivamente ricondotta ad una istanza formale del sindacato, perdendo così caratteri di spontaneità e subendo una pressione regolatrice che alla fine produrrà l'isterilimento dell'esperienza.

Per ultimo, vanno ricordati anche i tentativi che apparivano sorretti da eccessiva ambizione. Tra questi va ricordato il lancio di una strategia di sostegno del welfare che immaginava di far partecipare gli imprenditori dei costi sociali indotti dallo sviluppo industriale. Con questo disegno si puntava a promuovere lo sviluppo di una serie di servizi collegati alla realtà di fabbrica (mense, asili, trasporti pubblici ecc.), destinando a questo scopo parte delle risorse provenien-

ti dagli accordi aziendali. Con la campagna per “l’1%” si prevedeva che questa quota degli aumenti salariali venisse versata dalle aziende come contributo agli interventi richiesti ai Comuni. La complessità di queste tematiche, congiunta con una fase in cui già le amministrazioni pubbliche tendevano a rinunciare a forme di protagonismo troppo ambiziose, riduceva obiettivamente lo spazio per tali iniziative, per cui i fondi conquistati sono restati nella disponibilità delle imprese e la rivendicazione ha perso progressivamente di credibilità.

Nei modi e nelle forme più diverse, con manifestazioni che progressivamente si consolidano o con ispirazioni che permangono a lungo dentro i comportamenti quotidiani, l’esperienza della Flm produrrà i suoi frutti anche oltre il tempo del suo protagonismo. È difficile valutare appieno, sulla base degli orientamenti oggi dominanti, il sentimento di necessità che ha guidato molte delle scelte di quel sindacato. Molta parte di queste azioni hanno avuto esiti positivi, ma altre sono apparse poco meditate o non sono state all’altezza della complessità delle trasformazioni. L’azione della Flm può venire interpretata anche come un fattore di modernizzazione del sindacato, che una volta raggiunti nuovi equilibri tende a ripiegare e consolidarsi. Vi è, tuttavia, qualcosa che resta e che pone al sindacato domande in larga parte inevase. Ciò che resta richiama la determinazione della Flm di favorire il protagonismo diretto dei lavoratori, di farli sentire “padroni” della propria organizzazione, di avere un sindacato aperto in cui le attese dei lavoratori sono perseguite in autonomia di pensiero e con spirito di innovazione.

## *2. Il ritorno all’ordine: la stagione della concertazione istituzionale*

Lo slancio portato dalla Flm nel sindacato appare sostanzialmente esaurito all’inizio degli anni Ottanta. Mentre sul terreno produttivo pesano i segnali di crisi e l’avvio di processi di riorganizzazione in fabbrica, sul terreno sindacale prende forza il tentativo di riassorbire l’anomalia rappresentata dalla categoria. Il mutamento di quadro è emblematicamente segnalato da una sconfitta di fabbrica (la vicenda Fiat) e dal cupo clima sociale imposto dal terrorismo. La leva della nuova fase è rappresentata da un’evoluzione del quadro politico istituzionale che affida al sindacato un ruolo di supplezza e di corresponsabilizzazione nei processi di governo. Le scelte confederali possono essere interpretate come la necessità di governare in modo unitario un passaggio di



grande criticità, ma esprimono anche l'urgenza di ricondurre al nuovo ordine le residue irrequietezze e resistenze di categoria. In ogni caso, l'esaurimento dell'esperienza della Flm coincide con il cambiamento di segno della partita che si sta giocando, lasciando spazio ai tentativi di capitalizzare sul terreno politico le conquiste compiute nel decennio precedente. Se le debolezze intrinseche dell'economia italiana sono esaltate dal deteriorarsi del quadro politico, e il sindacato raccoglie una richiesta di supplenza che ne aumenta la legittimazione istituzionale, tutto ciò passa necessariamente attraverso una riduzione forzata della complessità sociale. Mentre le questioni generali occupano la scena, le categorie, compresa la Flm, non appaiono in grado di governare la dialettica che concretamente lega dimensioni del lavoro e trasformazioni complessive, favorendo la riduzione di quella dialettica interna che era stata così importante nella fase precedente.

La stagione che si apre è quella del cosiddetto "scambio politico", che consente a Cgil, Cisl e Uil di raccogliere le spinte conflittuali per inaugurare una fase ricca di riconoscimenti, non solo simbolici, per il sindacato. Questo processo di istituzionalizzazione si accompagna a condizioni di legittimazione che rinforzano il ruolo delle politiche di rappresentanza generale, configurando un assetto regolativo che tende a ridurre gli spazi per azioni estranee alla concertazione istituzionale. Coerentemente con l'impostazione che contraddistingue gli accordi neo corporativi, anche nel nostro Paese ciò porta ad un coinvolgimento del sindacato in politiche negoziali che contrappongono l'attenzione per i benefici collettivi, o dichiarati tali, con la cessione di potere sul terreno del governo aziendale. Le resistenze opposte da parti del sindacato per questa impostazione vengono sciolte definitivamente in relazione al trauma prodotto dallo scontro politico sulla contingenza, il cui esito definisce irrevocabilmente il nuovo corso. Da quel momento il terreno privilegiato dell'azione sindacale diviene, in un'ottica di radicale centralizzazione, quello agito a livello confederale, mentre inizia una lunga fase di resistenza in azienda. All'interno dei luoghi di lavoro, infatti, si accentua l'iniziativa delle imprese per svuotare di fatto i poteri delle rappresentanze sindacali. In un quadro di crescente difficoltà, i tentativi di opposizione delle categorie sortiscono esiti modesti, subendo progressivamente una revisione formalistica degli assetti che ridimensiona lo spazio d'azione dei delegati d'azienda. Solo successivamente sarà possibile verificare che questo nuovo quadro di regolazione favorisce un processo di riorganizzazione produttiva i cui effetti verifichiamo ancora oggi. La decisione di privilegiare la capacità esporta-

tiva del Paese produrrà effetti positivi, ma al prezzo di realizzare uno sviluppo fondato sulla flessibilità del lavoro e delle produzioni e su bassi salari relativi, con una specializzazione sempre più appiattita sulla piccolo-media impresa e su attività a basso contenuto innovativo. Per contro, la necessità di eludere il controllo sindacale indurrà l'abbandono di una prospettiva di sviluppo fondata sul recupero di competitività mediante attività di ricerca, di nuovi parametri di qualità, di un modello di specializzazione capace di valorizzare la domanda interna di un Paese ormai ricco.

Per una valutazione complessiva di questa stagione sindacale manca ancora un apparato interpretativo adeguato. È pacifico che dal punto di vista istituzionale il sindacato, pur esponendosi a notevoli rischi, ne ha tratto un processo di formidabile legittimazione. Alla lunga, tuttavia, i vantaggi per i lavoratori appaiono meno evidenti di quanto supposto, e dichiarato. Se si considera che l'impatto riformatore, anche dal punto di vista normativo, era già definito negli anni Settanta, la lunga fase concertativa ha avuto, pur con buone ragioni, soprattutto un carattere difensivo. Non va inoltre dimenticato che in quegli anni maturano dinamiche di cui ancora oggi si patiscono le conseguenze (il debito pubblico passa dal 58% del 1981 al 124% del 1992), a sottolineare che il protagonismo sindacale non ha impedito politiche di mediocre qualità. In ogni caso, è del tutto evidente che molti processi reali hanno contraddetto le promesse. Negli anni della concertazione istituzionale i salari perdono progressivamente di valore reale, la distribuzione del reddito peggiora a sfavore delle classi lavoratrici, le riorganizzazioni aziendali producono una polverizzazione delle strutture produttive che inibisce l'azione di tutela sindacale, la contrattazione nazionale risulta meno incisiva e quella aziendale perde di qualità. Per di più, le politiche adottate danno grande risultato a soluzioni (vedi le manovre sul cambio) che favoriscono alcune aree a discapito di altre, tanto da compromettere le possibilità di crescita armonica del Paese e accentuare una divisione territoriale che è causa non ultima della situazione attuale. Grazie a fattori di vantaggio posizionale (come nel caso del Nordest), alcune aree del paese reagiscono con notevole vitalità, con la formazione di un tessuto aziendale che allarga la sua presa sul territorio, lo modifica, ne determina i destini futuri. In termini di modificazioni della realtà produttiva, poi, questi processi hanno la peculiarità di favorire l'elusione delle iniziative sindacali, sfiancando un'organizzazione che si trova a rincorrere imprese sempre più inafferrabili, o più fragili, con obiettivi rivendicativi sempre più appiattiti e modesti.

La contraddittoria ripresa capitalistica viene letta con qualche incertezza dal sindacato. Si coglie il potenziale prodotto di una vitale diffusività imprenditoriale, pur collegata alla progressiva crisi delle grandi dimensioni, ma tutto ciò viene considerato come un deficit strategico invece che come il segnale di una trasformazione che stravolge assetti economici e sociali. Nel frattempo, la perdita di potere sindacale in azienda non viene in alcun modo surrogata dalle politiche istituzionali e la ripresa dell'economia è affidata esclusivamente al mercato e alle capacità innovative degli imprenditori. Come sempre accade, anche la produzione delle idee concorre a sostenere il nuovo quadro: media e letteratura diffondono visioni agiografiche che esaltano i pregi e mimetizzano i limiti dei modelli produttivi più dinamici, vengono stilate nuove graduatorie che spartiscono arbitrariamente meriti e colpe, si crea un clima di consenso sociale attorno a processi che certificano l'ininfluenza dell'azione sindacale.

I tempi della concertazione istituzionale non sono periodi eccitanti per il sindacato locale. Anche a Vicenza si risente di un impianto centralistico che riduce gli spazi di azione autonoma delle strutture locali. Il meglio di sé le confederazioni vicentine lo danno riuscendo a gestire i difficili momenti di rottura (la vicenda della contingenza) e mantenendo una pressione per le applicazioni locali degli indirizzi nazionali. All'azione di supplenza istituzionale esercitata a livello nazionale, corrisponde il tentativo locale di promuovere una più coerente attenzione alle trasformazioni del territorio. Su questo piano, tuttavia, si registra quanto le ipotesi di gestione concertata dei processi divengano fragili allontanandosi dalle sedi istituzionali. A livello locale le forze imprenditoriali mostrano di non sentirsi vincolate dalle logiche concertative, mentre l'attività di indirizzo delle istituzioni politiche ed economiche territoriali risente della loro scarsa autorevolezza. In queste condizioni l'impegno del sindacato è insistente ma può produrre, al più, una difficile tenuta del suo ruolo "pubblico". In queste situazioni si può comprendere quanto insidioso sia il divario che si apre tra riconoscimento istituzionale e debolezza nei luoghi di lavoro: per molti lavoratori questo scarto viene sentito come segno della distanza del sindacato dalla loro vita concreta, favorendo un'autosufficienza delle logiche sindacali che incrina la fiducia dei lavoratori sulle proprie organizzazioni.

Malgrado il periodo che arriva al nuovo secolo sia dominato da dinamiche congiunturali controverse (crisi e riprese, inflazione e svalutazioni), questa instabilità non ostacola (o favorisce?) l'affermazione del sistema produttivo nord-destino. Peraltro, rispetto ai percorsi eclatanti del sistema produttivo, l'azione

sindacale è contraddistinta da esiti incerti. La sua forza appare più espressione di riconoscimento istituzionale che di concreta incidenza e, soprattutto, convive con un sentimento di disincanto che si diffonde nei luoghi di lavoro. Non è in discussione la determinazione dei lavoratori a difendere le organizzazioni sindacali quando si prospettano incursioni non gradite, come appare dalle vicende che portano alla sconfitta del sindacato padano in una terra a forte presenza leghista, ma anche questa risposta appare più un moto volto a tutelare il proprio campo piuttosto che un sussulto capace di rinnovare legami ormai laschi.

Vi è, tuttavia, un terreno in cui la capacità di incidenza sociale del sindacato emerge con forza. L'elemento di maggior valore strutturale di questa stagione va collegato alla incisiva azione del sindacato locale per fronteggiare le trasformazioni del mercato del lavoro in corrispondenza al massiccio ingresso dei lavoratori stranieri. Su un terreno classicamente rivendicativo, le organizzazioni sindacali vicentine attivano un'azione di tutela forte, coerente, senza accettare discriminazioni, perlomeno all'interno delle aziende organizzate. Anche fuori dalle fabbriche questo impegno è fautore di processi di inserimento positivo, che portano molti lavoratori stranieri a riconoscersi nel sindacato, pur se mancano ancora presenze attive di rilievo significativo. Non sembra eccessivo dire che la gestione di un fenomeno così importante come l'apertura multietnica della società vicentina è affidata alla cura del sindacato, e di alcune espressioni del mondo cattolico, più che all'azione della politica locale. Operazione tanto più meritoria perché esposta all'ostilità di un fronte politico e culturale che contesta questa apertura, con manifestazioni che non di rado si registrano anche all'interno delle fabbriche.

L'esaurirsi della stagione della concertazione istituzionale lascia il sindacato locale indebolito sul fronte della capacità di iniziativa generale, ma nonostante ciò esso risulta ancora in grado di contrastare efficacemente i pericoli di deriva sociale cui è esposto il territorio vicentino. Questa fase mostra i segni di una profonda riorganizzazione delle forme di governo aziendale. Mentre il sindacato sposta il suo baricentro su vicende generali, il quadro delle lotte segna il frantumarsi del fronte rivendicativo: accanto alla crescente conflittualità dei lavoratori pubblici, che godono di tutele che li rendono meno aggredibili dai processi di ristrutturazione, si accentua il silenzio all'interno delle fabbriche. Nei luoghi di lavoro la riorganizzazione produttiva è un processo che si realizza nel sostanziale dominio dell'impresa. Esse hanno l'accortezza di evitare, per quanto possibile, il terreno dello scontro aperto, privilegiando strategie elusive che usano la dispersione territoriale e le necessità produttive per riconquistare autorità di comando.

3) *La fine del ciclo, la perdita di potere istituzionale e l'apertura di un fronte che non trova risposte con la moltiplicazione e leggerezza dei corpi sociali organizzati*

L'ultimo decennio segna anche per il sindacato vicentino l'avvio di un faticoso lavoro di riassetto. Si aprono nuovi complicati scenari, si pensi solo a come l'euro modifica fattori di competitività e strategie delle imprese locali, e si accelerano i processi di mondializzazione dell'economia. Mentre queste traiettorie si consolidano gli assetti del Paese rimangono artificialmente sospesi, come per il rifiuto di prendere coscienza dei mutamenti in corso. Per oltre un decennio l'Italia si trascina una situazione di incertezza economica, mentre l'attenzione pubblica è deviata verso ossessioni strumentali (il fenomeno migratorio, la magistratura ecc.), crescono i radicalismi politici di tipo regressivo, si perpetuano nell'indifferenza le forme di disagio e malessere giovanile.

La situazione richiederebbe una spinta innovativa che non riesce a prendere forma. Questa involuzione interroga anche il sindacato generale, ma lo stato delle organizzazioni, ai diversi livelli, non consente una ripresa di iniziativa efficace. Le azioni di Cgil Cisl e Uil segnalano più i nodi irrisolti che le linee di un disegno strategico autonomo, mentre le categorie non appaiono in grado di innovare politiche produttive e forme di tutela del lavoro. Il mancato raccordo tra le condizioni di lavoro in azienda e le dinamiche generali ha finito per ampliare a dismisura il divario tra sindacato e lavoratori, con una quota crescente di questi che considera gli indirizzi sindacali astratti ed inefficaci. Giova dire che l'ultima parte di questa fase è devastata da una crisi che rende problematica qualsiasi forma di resistenza. La sua durata, oltre alla sua gravità, rende inevitabilmente più deboli le risposte, cosicché le tensioni si accumulano senza trovare soluzioni effettive e la pressione esce dai confini del mondo del lavoro pervadendo l'intera organizzazione sociale.

In questi ultimi anni si rivela pienamente la fragilità dell'impianto concertativo istituzionale e tutti gli elementi disponibili concorrono a segnalare l'esaurimento di un ciclo. Nel frattempo, il quadro politico e sociale intorno al sindacato è mutato radicalmente, rendendo evidenti le sue difficoltà di tenuta anche sui terreni più tradizionali. Il sindacato fatica a restare un attore rilevante nel contesto di una politica sempre più autoreferenziale, con sistemi produttivi interconnessi a livello globale e rappresentazioni sociali che considerano la tutela del lavoro un ostacolo alla crescita. Peraltro, molti trascurano che si sta riducen-

do rapidamente la possibilità per gli attori nazionali di avere un ruolo rilevante, tanto da essere destinati, in assenza di progettualità propria, a venire governati da poteri esterni che inevitabilmente li assoggettano.

La conclamata crisi della concertazione istituzionale provoca reazioni più impaurite che lungimiranti, con le confederazioni impegnate soprattutto a resistere di fronte al vuoto che si apre. Come negli anni Settanta, la Cisl rifiuta l'idea di abbandonare un terreno, quello dello scambio politico, che ha abbracciato con forza, presumendo che la debolezza del sindacato lo obblighi a difendere il terreno della concertazione e una presunzione di rappresentanza generale. Tale disposizione ha trovato nel decennio scorso qualche ragione tattica per la palese modestia degli interlocutori, ma l'illusione di poter trarre vantaggio da una relazione preferenziale è clamorosamente naufragata. L'irrigidirsi di questa scelta, peraltro, sembra confermare il dissolvimento di un'idea di sindacato rivendicativo, per cui ogni azione è ricondotta alla necessità di venire legittimati dal potere politico e imprenditoriale. Gli effetti di questa impostazione sono pervasivi anche per le articolazioni locali di questo sindacato: il tentativo di mantenere un ruolo attivo nel territorio risulta via via più faticoso, giacché il segno distintivo dell'azione, che caratterizza ciò che conta in concreto, è quello che discende dai patti stipulati a livello centrale.

Simmetricamente, la Cgil nega questa opportunità e si appresta a riposizionarsi su un terreno di conflitto che mantiene un simile orizzonte generale, ma a cui manca sovente un aggancio effettivo con le nuove dinamiche del mondo del lavoro. Nel mezzo, le categorie produttive rimangono spiazzate da uno spostamento dell'asse conflittuale sul piano esclusivo delle politiche di governo, mentre in azienda sono da tempo sulla difensiva rispetto alla riconquistata centralità degli imperativi di mercato. Malgrado le critiche cui sono oggetto, solo i metalmeccanici della Fiom Cgil sembrano sentire l'urgenza di ripensare il proprio ruolo, anche se sembrano non volere fare i conti con le implicazioni connesse alla fine di una stagione inaugurata negli anni Settanta. Tuttavia, le posizioni di fermezza tutelano un recinto difensivo, ma rischiano di avere poca tenuta se l'apertura di un nuovo ciclo, come sta avvenendo, fa implodere ogni sistema di regole. Viene da pensare che per i critici della Fiom la situazione è ancora più difficile, giacché non è una soluzione surrogare l'assenza di una concertazione istituzionale con un passaggio tout court ad una concertazione in azienda che non definisce in modo autonomo il ruolo del sindacato e dei lavoratori. L'unico risultato certo, purtroppo, è quello di una spaccatura che

apre una divaricazione anche a livello locale, con tutto il sindacato che viene trascinato in una logica di contrapposizione che ne riduce ulteriormente l'efficacia. Paradossalmente, sembra non ci si renda conto che il mondo del lavoro, soprattutto nelle sue componenti più pregiate e/o innovative ma anche in molte di quelle marginalizzate, è cambiato davvero, con delle conseguenze che non possono essere gestite con artifici retorici. È venuto a maturazione un problema di fondo che non consente più dilazioni e che può essere così formulato: quale rapporto tra lavoro e sindacato si può costruire in una stagione che prevede la re-iscrizione totale delle regole?

Malgrado si discuta molto, e in modo spesso fuorviante, di questioni relative ai modelli di relazioni sindacali, dovrebbe essere chiaro che questi aspetti sono, per così dire, una questione di natura secondaria, o derivata. Il problema cruciale, quello dalla cui soluzione dipendono tutti gli altri, tocca invece il tema della rappresentanza, cioè quale rapporto si stabilisce tra sindacato e lavoro. Inoltre, con echi che rimandano ai moderni dilemmi della politica, il problema della rappresentanza si intreccia sempre più chiaramente con una questione di democrazia. Se nel Paese, e non solo, ci si interroga sulla condizione di sovranità del cittadino, sulla effettiva divisione dei poteri, sulla legittimità democratica delle scelte, per certi versi una simile problematica coinvolge anche la vita del sindacato, nella sua relazione con i lavoratori e nella sua titolarità a rappresentarli.

La fine della concertazione, o le sue miserrime appendici, rivela in modo brutale la crisi che si è in questi anni aperta nel rapporto tra sindacato e universi del lavoro. Lavoratori nuovi o vecchi, militanti o giovani leve, garantiti o non garantiti, dovunque emerge il problema di una scarsa sintonia, quando non una caduta di speranza, nel sindacato. Ciò non incide oltremisura sul ricorso ai servizi sindacali, ma questa adesione appare percorsa da una vena di disillusione, da una anticipata sensazione di inefficacia. Il sindacato rimane uno dei pochi luoghi in cui i problemi dei lavoratori trovano accoglienza e per questo motivo, se necessario, va utilizzato, ma la sua efficacia come agente di trasformazione appare esile anche agli occhi dei suoi iscritti.

Questa frattura evidenzia una domanda inespressa di rappresentanza che apre molti problemi, ma segnala anche un grande spazio per un sindacato radicato nel territorio. Ne discende, peraltro, la necessità di leggere meglio le esigenze del mondo del lavoro, per interpretare i nuovi sistemi valoriali che si sono consolidati e valorizzare le competenze maturate. Per certi versi questa azione di rinnovamento sul territorio ha come premessa una fiducia nella società locale,

la convinzione che una battaglia sindacale capace di indicare una prospettiva collettiva può risultare più attraente di qualsiasi soluzione individuale. Anche il sindacato vicentino percepisce il divario crescente tra un'azione minuta, faticosa ma necessaria che si esercita nel tentativo di difendere condizioni di lavoro sovente già al limite, e la forza delle traiettorie regressive che sono in atto. Tuttavia, salvo sporadici tentativi, vi è scarso interesse per una riflessione non contingente e le risposte sembrano limitarsi allo sforzo di rendere meno flebile la tutela rivendicativa. Proprio quando sarebbe necessario unire le forze per avviare una riflessione non contingente, la situazione è aggravata dalla crescente disposizione a vivere come consumata la divisione sindacale; si tratta di una divisione culturale prima ancora che politica, ma che produce effetti di inefficacia così evidenti da provocare qualche sussulto in chi pensa al bene dei lavoratori prima che a quello di una specifica organizzazione.

Il tentativo di sviluppare un'azione generale di difesa del lavoro si scontra con due problemi. A livello istituzionale, dal centro fino alla periferia, gli interlocutori del sindacato stanno perdendo di sovranità, nell'apparenza di un potere che lascia loro ben poca autonomia decisionale. Nel rapporto con le controparti pesano irrisolti problemi di rappresentanza, per cui non si capisce chi il sindacato vuole rappresentare, come intende farlo, dentro quale sistema di regole e di diritti. L'osservazione delle politiche sindacali mostra che in larga misura questi quesiti rimangono irrisolti e ad essi vengono date risposte evasive, oltre a non essere generalmente sostenute da pratiche coerenti. Pur ad un livello indubbiamente più complesso, si ripropongono questioni che in passato sono state al centro del conflitto tra Flm e Cgil, Cisl e Uil: come tenere insieme la condizione concreta di lavoro, soddisfare le aspettative dei lavoratori e costruire una prospettiva di rinnovamento sociale? Come mostrare che la democrazia organizzativa, il protagonismo dei lavoratori, la responsabilità degli eletti, la trasparenza delle decisioni, il funzionamento delle strutture ecc., sono la forza vitale di un sindacato che progetta il proprio futuro?

Questi dilemmi non mettono in discussione solo la qualità delle analisi e delle strategie, ma sottolineano la centralità delle pratiche sindacali. Un'organizzazione sociale deve interrogarsi periodicamente sulle pratiche che ne definiscono l'identità ed il profilo. Esse sono la testimonianza di come vive il sindacato all'interno di un mondo globalizzato, dove si combatte il lavoro frantumato e diviso, dove i comportamenti vengono osservati per la loro efficacia ma anche per la loro trasparenza.



Quando osservo le implicazioni di questi elementi mi sembra non si avverta il radicale mutamento di scenario avvenuto. La fine di un lungo ciclo rende inefficaci logiche, approcci e modelli organizzativi che sono profondamente radicati nel sindacato, anche in coloro che fanno a gara per dichiararsi emancipati da vecchie abitudini. Le conquiste di un tempo sono usurate e, più che un riparo, devono essere considerate un punto di appoggio per progettare nuovi avanzamenti. Anche per questo motivo, oltre che per una verifica autocritica del passato, sarebbe opportuno allentare la presa sul mercato istituzionale per rivolgersi ai luoghi di lavoro (vecchi e nuovi), alle esigenze che rimangono inesprese, alle richieste inascoltate, mettendo al primo posto il dovere di ripensare la propria capacità di rappresentanza. Il sindacato, a Vicenza come in altri territori, ha l'urgenza di rinvigorire la fiducia dei lavoratori nelle proprie organizzazioni. Se c'è qualcosa che ancora insegna la lontana esperienza della Flm è che, particolarmente nelle fasi di passaggio, bisogna fare affidamento sui lavoratori. Questo orientamento, peraltro, richiede capacità di ascolto, trasparenza decisionale, investimento sulle forme di autogoverno e di esercizio di responsabilità dei lavoratori, ricomposizione della complessità sociale dei luoghi di lavoro. Nella fase che si apre vi è un gran bisogno di sindacato, tutto sta a decidere quale sindacato serve per il lavoro degli anni a venire.