

## ***The Evolution of the Supply System of the Italian Trade Unions after World War II***

### **L'evoluzione del sistema di offerta dei sindacati italiani nel dopoguerra**

*Paolo Feltrin*

#### **Abstract**

*Trade union ideology, which is also embraced by many scholars, sees the trade unions as a “political and bargaining subject” only. However, trade union practice, as concretely embodied by the supply system offered to the workers, is centred on individual (and collective) defence and on the provision of services, while sectorial and confederal collective bargaining only comes third. Trade unionism is thus like a two-faced coin: the first face, that of the “political and bargaining subject”, is declining both in the perception of the public opinion and in the picture outlined by quantitative indicators; the second face, that of paid defence and services, seems to be, at least up to today, constantly growing. This article explores in depth these old and new dimensions of the trade union supply system, proposing a quantitative measure for each element of the supply basket in terms of turnover, number of activities carried out, and personnel involved.*

L'ideologia sindacale, fatta propria anche da molti studiosi, vede il sindacato unicamente come “soggetto politico e contrattuale” ma la pratica sindacale, come concretamente incarnata nel sistema di offerta proposto ai lavoratori, è centrata sulla tutela individuale (e collettiva), sui servizi, e solo al terzo posto sull'attività contrattuale/negoziale di settore e confederale. La medaglia sindacale ha dunque due facce: la prima, quella del “soggetto politico e contrattuale” è in declino, sia nella percezione dell'opinione pubblica sia nel riscontro offerto dagli indicatori quantitativi; la seconda faccia, quella delle attività di tutela e dei servizi svolti “a remunerazione”, appare, almeno fino ad oggi, in costante crescita. Il saggio esplora in dettaglio queste dimensioni vecchie e nuove del sistema di offerta sindacale, proponendo per ogni elemento del paniere di offerta una misurazione quantitativa in termini di fatturato, numero di pratiche svolte, personale coinvolto.

#### **Keywords**

*Trade unions, interest groups, membership, collective bargaining, trade union services, neo-corporatism*  
Sindacati, gruppi di pressione, membership, contrattazione, servizi sindacali, neocorporativismo

## Il paradosso di un sindacalismo che continua a “declinare crescendo”

Appare improbabile che quasi quarant’anni fa Bruno Manghi (1977) avesse immaginato il futuro del sindacalismo così come poi si è davvero svolto. Certo, all’epoca, il titolo del suo libro fu ad un tempo azzeccato e profetico, non fosse altro perché ancora oggi, decennio dopo decennio, la profezia mantiene intatta la sua forza: il sindacato sembra aver fatto propria la *mission* indicata nel titolo – non nel contenuto – del libro di Manghi, e con ammirevole tenacia preterintenzionale persegue l’obiettivo di *declinare crescendo*.

Ma quale significato dare oggi, con il senno del poi, a distanza di quarant’anni a quest’espressione sì evocativa ma al contempo ambigua? Nessuno nega l’affanno del sindacalismo oggi: perdita di prestigio sociale (Ricolfi 2015; Di Vico 2015), sfiducia nei *leader* assimilati alla “casta” dei politici da *talk show* (Livadiotti 2008), calo dei tassi di sindacalizzazione (Feltrin 2005; 2010)<sup>1</sup>, *merger* territoriali e di categorie<sup>2</sup>, minore ruolo nelle arene contrattuali e politico-sociali (Ichino 2005): tutte queste dimensioni convergono nell’indicare il fenomeno sindacale come in declino. Tuttavia, se guardiamo al “sindacato come organizzazione” e lo osserviamo con gli strumenti delle discipline del settore, buona parte delle misure di solito adoperate per valutare lo stato di salute di un’azienda, per quanto particolarissima come può esserlo il sindacato, hanno il segno positivo. In questo saggio proveremo a dare conto dell’ampiezza “aziendale” dei sindacati oggi in Italia (paragrafo 4), facendola precedere dalla descrizione del modello di analisi (paragrafo 2), da una valutazione del tesseramento nell’ottica organizzativa (paragrafo 3) e da una conclusione sul “sistema di offerta” associativo (Normann 1984; Feltrin e Zan 2014) e sulle sue implicazioni strategiche. Si tratta di un primo commento ad una raccolta di dati ancora in corso, inevitabilmente frammentaria, non semplice, suscettibile quindi di ulteriori affinamenti futuri delle stime elaborate fino a questo momento.

### Cosa fa e cosa offre il sindacato

<sup>1</sup> In realtà il calo degli iscritti è molto più contenuto e da un punto di vista organizzativo il valore assoluto delle tessere conta altrettanto quanto i tassi di sindacalizzazione (Ebbinghaus e Visser 2000).

<sup>2</sup> La confederazione che con maggiore decisione si è spinta sul terreno degli accorpamenti provinciali è la Cisl che ne ha condotti a termine ben 42 negli ultimi tre anni, passando da 115 a 72 strutture territoriali. E’ ancora troppo presto per dare una valutazione sull’efficienza di questa scelta, ma va sottolineato che per la prima volta viene abbandonato il tradizionale riferimento provinciale, in genere un caposaldo di tutte le organizzazioni di rappresentanza degli interessi.

Le tendenze del mercato del lavoro e della sindacalizzazione mettono in luce dinamiche altamente differenziate, come pure molto altalenanti sono le *performances* delle singole organizzazioni sindacali, a seconda dei territori e dei settori. Si tratta di spie dell'insufficienza delle dinamiche strutturali, le più citate dalla letteratura di settore e dai sindacalisti, nel dare completamente conto del fenomeno della sindacalizzazione. I volumi e i trend delle adesioni sono condizionati anche da fattori endogeni, direttamente controllabili dal sindacato. Sotto il profilo analitico si possono distinguere due macro dimensioni: 1) la dimensione politica, relativa alle strategie sindacali (centralizzazione/decentralizzazione della contrattazione; atteggiamento antagonista/cooperativo; e così via); 2) la dimensione organizzativa, che dal nostro punto di vista trova la sua esplicitazione nel *sistema di offerta* che il sindacato propone agli iscritti e ai non iscritti in cambio di un sistema di prezzi. In questo ambito acquistano rilievo particolare i cosiddetti "servizi": essi contrastano il declino delle entrate da tesseramento fornendo ai sindacati un canale di finanziamento aggiuntivo di sempre maggiore rilievo; offrono motivazioni strumentali, non ideologiche, per quella parte di iscrizioni al sindacato che non dipendono dall'offerta di beni di identità e/o contrattuali; ma anche, come vedremo, assolvono sempre di più ad un ruolo strategico fino ad oggi poco o male messo a fuoco.

L'approccio basato sulla (nuova) centralità dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale strumento attraverso cui i sindacati hanno affrontato la diffusa tendenza alla contrazione delle adesioni (Feltrin e Maset 2007; Leonardi 2005). L'analisi dei tassi di sindacalizzazione europei evidenzia in particolare come la rappresentatività dei sindacati sia più forte laddove essi compensano il declino del ruolo negoziale occupandosi della fornitura di servizi individuali ai lavoratori. Tuttavia difficilmente il sindacato è pensato come un "fornitore di servizi" e il tema dei servizi costituisce un aspetto pochissimo frequentato dagli autori che si occupano di sindacato. Mentre per quanto riguarda le associazioni di rappresentanza datoriali la riflessione sul ruolo dei servizi appare tutto sommato consolidata<sup>3</sup>, anche in considerazione della diversa salienza che gli incentivi materiali<sup>4</sup> rivestono come leva per l'adesione delle imprese, lo stesso non vale per i sindacati dei lavoratori. Eppure, nel 1980, il bilancio della ricerca condotta dal gruppo coordinato da Guido Romagnoli, steso da Maurizio Carbognin e Alessandro Castegnaro (1980), "*Conclusioni. La sindacalizzazione tra ideologia e pratica*" affermava in modo inequivocabile il rilievo delle tutele individuali e dei servizi come fulcro del successo dell'azione sindacale. Anche in questo

<sup>3</sup> Si rinvia alla discussione bibliografica contenuta in Feltrin e Zan 2014.

<sup>4</sup> Si pensi ad esempio ai servizi di adempimento, alla promozione di iniziative economiche, ai diversi servizi di tipo *union* e *trade* offerti dalle organizzazioni di rappresentanza imprenditoriale.

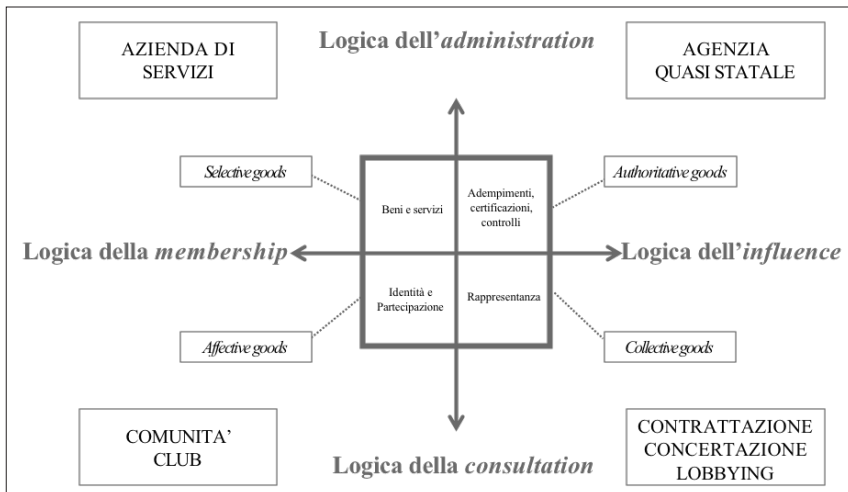
caso si trattava di un contributo che sollevava dilemmi e nodi per molti versi ancora sorprendentemente attuali, come quando affermava che “il sindacato non organizza i lavoratori *solo* per promuovere la loro autotutela collettiva; anzi, in alcune situazioni il sindacato è prevalentemente occupato a fornire servizi, informazioni, assistenza e comunque benefici di tipo individuale” (pp. 330-331), oppure quando metteva in luce il peso determinante per favorire la sindacalizzazione di quelle che vengono chiamate le “facilitazioni istituzionali”. Tuttavia, a dispetto della evidente crescita del ruolo dei servizi nella sindacalizzazione, il filone di ricerca non è stato approfondito nei decenni successivi, tranne rare e sporadiche eccezioni<sup>5</sup>.

Prima di addentrarci nello specifico, è opportuno disporre un *frame* concettuale utile ad inquadrare il tema dei servizi nell'alveo delle attività e delle logiche di azione sindacale. Per definire che cosa è e che cosa *fa* un sindacato utilizzeremo il modello ripreso e adattato da Schmitter e Streeck (1981). A partire da questo modello tratteremo quindi le caratteristiche del sistema d'offerta sindacale, descrivendo in particolare le tipologie di beni prodotti dall'attore associativo in riferimento alle diverse arene in cui si realizza la sua azione.

La Fig. n. 1 rappresenta graficamente il modello di interpretazione delle associazioni di rappresentanza degli interessi proposto da Schmitter e Streeck (1981) e parzialmente riadattato all'attualità da chi scrive (Feltrin 2007). Il modello, originariamente formulato in riferimento alle associazioni datoriali, può essere proficuamente applicato ai sindacati dei lavoratori. Come è noto, un sindacato non esaurisce le sue funzioni nella tutela degli interessi contrattuali dei lavoratori, anche se le relazioni industriali costituiscono la sua arena elettiva. Gli autori individuano quattro logiche di azione: 1) la logica della *membership*, tesa ad espandere la base associativa, che muove il sindacato alla ricerca della massima inclusività; 2) la logica della *consultation*, attraverso cui si rielaborano gli obiettivi espressi dalla propria base associativa, attraverso un meccanismo partecipativo in grado di produrre strategie condivise, consenso interno, ridefinizione dei confini dell'identità collettiva; 3) la logica dell'*influence*, che si sviluppa sul piano negoziale e istituzionale, volta a tradurre la forza associativa, misurata attraverso le adesioni e la rappresentatività, in risultati collettivi; 4) la logica dell'*administration*, interna alla “macchina organizzativa”, tesa a riprodurre e salvaguardare l'organizzazione, anche attraverso una oculata gestione amministrativa del tesseramento, la produzione di incentivi selettivi per favorire le adesioni, la realizzazione di servizi a pagamento.

<sup>5</sup> Ad esempio, per quanto riguarda i Caaf si veda Feltrin e Maset 2007; sugli enti bilaterali Leonardi 2005 e Perulli e Sabel 1996. Molto più costante e cospicua la letteratura giuridica anche se di scarso aiuto ai nostri fini.

FIGURA 1 – Cosa fa il sindacato: arene, logiche d'azione e tipi di beni offerti



FONTE: nostra rielaborazione da Schmitter e Streeck 1981

La compresenza di queste logiche d'azione fa del sindacato un'organizzazione complessa, chiamata ad essere al contempo "comunità", all'incrocio di *membership* + *consultation*; "agente contrattuale", all'incrocio di *consultation* + *influence*; "agenzia" quasi pubblica, all'incrocio di *influence* + *administration*; "azienda" di servizi, all'incrocio di *administration* + *membership*. Nello specifico: 1) *la comunità* è intesa come luogo di costruzione delle identità collettive, con il sindacato impegnato ad alimentare tra i suoi aderenti il senso d'appartenenza ad una comunità elettiva (ThiGMOO: *This Great Movement Of Ours*). È stato uno dei principali ruoli del sindacato nel Novecento, e si è venuto affievolendo con l'attenuazione delle connotazioni ideologiche negli ultimi decenni del secolo scorso; 2) *la contrattazione* riguarda le attività relative alla regolazione negoziale del rapporto di lavoro, e ha come interlocutori le imprese e le loro associazioni di rappresentanza, più *la concertazione* e il *lobbying* che comprendono tutte le attività del sindacato sul piano politico-istituzionale, in cui i primi interlocutori sono il governo e le istituzioni pubbliche. Oltre alla concertazione, vi è lo scambio politico (Pizzorno 1977), entro cui possono essere ricomprese altre forme di azione politica rilevanti per il sindacato (gli scioperi politici, il *lobbying* parlamentare, il sostegno elettorale); 3) *l'agenzia* costituisce il diretto portato della capacità di trasformare in attività remunerative il rapporto con lo stato, grazie alla possibilità di svolgere una serie di attività su delega delle pubbliche amministrazioni. Attraverso la concertazione

e il *lobbying* i sindacati ottengono in cambio della loro moderazione la “licenza” (più o meno) esclusiva ad operare in nome e per conto dello stato attraverso un rapporto – appunto – di agenzia; 4) *l'azienda* di servizi, la cui gamma si sta allargando e specializzando negli ultimi anni, riguarda la produzione di incentivi selettivi materiali per gli iscritti oppure di servizi a pagamento per iscritti e non iscritti, il più delle volte in competizione con altri attori associativi o privati che operano in questi mercati<sup>6</sup>.

Le trasformazioni del welfare e le evoluzioni intervenute nel sistema produttivo e occupazionale e nelle relazioni industriali hanno prodotto importanti mutamenti e stratificazioni nel *sistema d'offerta* sindacale. Con il concetto di *sistema d'offerta* il piano d'analisi si sposta da “cosa fa il sindacato” al “cosa offre il sindacato”. Sotto questo profilo, sono possibili più classificazioni. Una prima tipologia di classificazione fa riferimento alla natura dei beni offerti (Fig. n. 2) che possiamo distinguere in: 1) beni di identità, a valore simbolico. Nel caso dell'associazionismo sindacale, l'identità può fare riferimento a dimensioni diverse e riguardare l'identità professionale, l'identità associativa, l'identità politica; 2) beni collettivi, a valore indivisibile, come il contratto nazionale e aziendale, oppure una politica fiscale o un provvedimento previdenziale; 3) beni individuali, a valore divisibile, come nel caso di una pratica pensionistica o la compilazione della dichiarazione dei redditi.

A seconda del tipo di organizzazione sindacale, del segmento socio-occupazionale di riferimento e del periodo storico i beni di identità assumono maggiore o minore valore in quanto leve all'adesione e si modifica peso e significato associato a ciascuna componente identitaria. La prospettiva storica pone in evidenza il declino dell'identità politica quale bene di scambio connesso all'adesione sindacale. Questo declino sembra – almeno in parte – trascinare con sé anche la componente dell'identità associativa: tuttavia qui la dialettica è resa più complessa dalla pluralità di livelli di cui è costituito il sindacato confederale, al contempo sigla unitaria e insieme di categorie, queste ultime relativamente autonome anche sul piano della strumentazione simbolica (valga su tutti il caso della FIOM). La compresenza – che in taluni casi assume tratti di concorrenza – di più soggetti in grado di competere sul mercato delle identità collettive evidenzia un elemento di complessità organizzativa, con evidenti ripercussioni anche sul piano della coerenza dell'immagine associativa.

Il piano dei beni collettivi a valore indivisibile individua l'insieme dell'offerta disposta dalle organizzazioni sindacali in virtù della loro stessa esistenza e del loro ruolo

---

<sup>6</sup> I principali attori associativi che competono con le confederazioni sindacali sono le Acli e Mcl, seguiti ad una certa distanza dalle strutture delle associazioni datoriali che erogano servizi (Feltrin e Zan 2014). Il caso più clamoroso di successo di un'azienda privata in questi particolarissimi mercati rappresentato dalla Cgn di Pordenone, nata nei primi anni 2000, che opera attraverso una piattaforma *online* offerta agli studi professionali convenzionati e che nel 2014 si è insediata al quarto posto nelle dichiarazioni 730, subito dopo Cgil, Cisl e Acli.

FIGURA 2 – Il sistema di offerta: una classificazione dei beni offerti

Tipi di beni offerti		
Beni d'identità	Beni a fruizione collettiva	Beni a fruizione individuale
Identità politica	Contratti nazionali di lavoro	Tutela giuridica/contrattuale
Identità associativa e partecipazione	Contratti di secondo livello	Ingresso/uscita dal mercato del lavoro
Identità di categoria	Legislazione sul lavoro	Formazione professionale
Identità professionale	Sicurezza sul lavoro	Immigrati
(...)	Welfare contrattuale	Adempimenti fiscali
	Concertazione centrale	Tutela cittadini / consumatori
	Concertazione periferica	Tempo libero
	Sanità	Beni e servizi di mercato
	Assistenza	(...)
	Previdenza	
	Fisco	
	(...)	

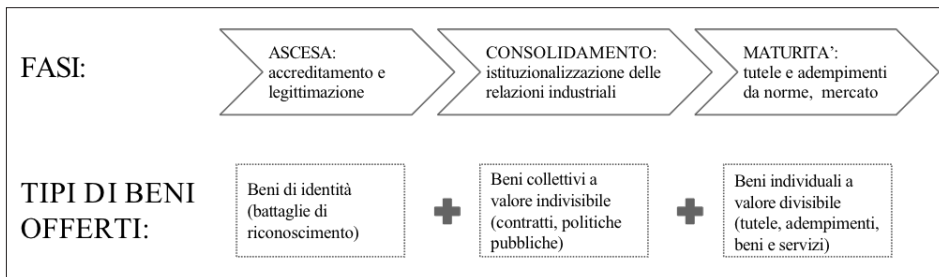
di soggetti legittimati e rappresentativi nell'ambito del sistema di welfare. L'operato complessivo del sindacato nell'arena politica istituzionale e sul piano delle relazioni industriali produce tali beni collettivi, che costituiscono pilastri fondamentali dei sistemi di welfare. Tra questi beni possiamo elencare: i contratti di primo e secondo livello; le leggi o le disposizioni normative che attengono le condizioni di lavoro (si pensi ad esempio alla normativa sulla sicurezza sul lavoro); gli strumenti della bilateralità; la possibilità di esercitare la lobbying.

I risultati ottenuti attraverso l'azione collettiva danno luogo – a volte in modo involontario – ad un'altra tipologia di beni, la cui fruizione non è automatica e collettiva ma individuale e spesso *on demand*, quella dei beni individuali a valore divisibile. Questa tipologia di beni comprende: l'assistenza individuale (da legge/contratto); la tutela individuale; i servizi adempimentali; i servizi derivanti dalla bilateralità; i servizi connessi ad entrata e uscita dal mercato del lavoro; i servizi connessi alla valorizzazione delle carriere; i servizi connessi al secondo pilastro previdenziale; le attività di tempo libero. La fruizione di alcuni di questi beni è subordinata all'adesione sindacale. Ciò vale ad esempio per il servizio vertenze, dove l'iscrizione al sindacato costituisce un prerequisito del mandato di rappresentanza legale. Altri servizi non sono riservati agli iscritti ma chi è in possesso della tessera sindacale dispone di agevolazioni (sconti, gratuità). Infine, nel caso soprattutto dei servizi derivanti dalla bilateralità o

dalla contrattazione integrativa (welfare contrattuale, previdenza, ecc.), la possibilità di beneficiare individualmente del bene è legata al fatto di appartenere al segmento occupazionale coperto da uno specifico ente bilaterale.

I servizi pesano in tutti i sistemi sindacali occidentali. Ciascun paese ha un modello suo proprio, strettamente intrecciato alla storia del sindacato e frutto delle evoluzioni maturate nell'ambito della lobbying e delle relazioni istituzionali del sindacato, prima che nel mercato. Il tratto comune più importante riguarda probabilmente la funzione di assistenza e tutela, che, pur in forme diverse il sindacato esercita pressoché ovunque nei diversi paesi occidentali. Abbastanza diffuso è anche il ruolo del sindacato nell'ambito dei servizi di previdenza complementare, con forme che vanno dalla gestione diretta in via esclusiva di fondi e assicurazioni (è il caso della Svezia) alla partecipazione a istituti previdenziali e assicurativi di natura integrativa (Regno Unito, Belgio). In Belgio e Stati Uniti il sistema di offerta sindacale ricomprende il versante sanitario, tramite forme assicurative. Il sistema di offerta di servizi dei sindacati si estende poi in numerosi paesi a ricoprire servizi meno centrali al *welfare to work* e più aperti alla concorrenza di mercato. Questa tipologia di servizi assume comunque ovunque un carattere accessorio, di completamento dell'offerta. L'offerta e il ruolo del sindacato come agente del welfare si rafforza notevolmente laddove esso partecipa direttamente alla gestione ed erogazione dei sussidi di disoccupazione. È il caso ad esempio di Belgio e Svezia. In questi casi, definiti *closed shops*, la scelta di adesione al sindacato – e il relativo costo – si configura innanzitutto in termini di investimento assicurativo, contro il rischio associato alla perdita del lavoro e del reddito. La partecipazione diretta del sindacato al sistema di protezione sociale implica peraltro un maggior ruolo dello stesso nell'ambito delle politiche attive del lavoro (orientamento, incrocio domanda offerta di lavoro, supporto alla riqualificazione delle competenze) in una logica di corresponsabilità.

FIGURA 3 – Ciclo di vita dell'organizzazione sindacale ed evoluzione del sistema di offerta





Un modo per affrontare il tema dell'evoluzione dell'offerta è quello di stilizzare il ciclo di vita di un'organizzazione sindacale (Fig. n. 3): in una prima fase il sindacato conduce le cosiddette "battaglie per il riconoscimento" (Pizzorno 1977), ricerca la legittimazione delle controparti e il suo sistema di offerta è limitato a beni di identità, pochi servizi, pochi beni collettivi di tipo contrattuale; nella seconda fase, l'offerta di beni collettivi di tipo contrattuale e da "scambio politico" egemonizza il sistema di offerta sindacale in parallelo con il processo di istituzionalizzazione di un vero e proprio sistema di relazioni industriali. Nella terza fase, il declino del peso politico del sindacato viene compensato dalla capacità di offrire beni individuali indispensabili alle proprie *constituency*.

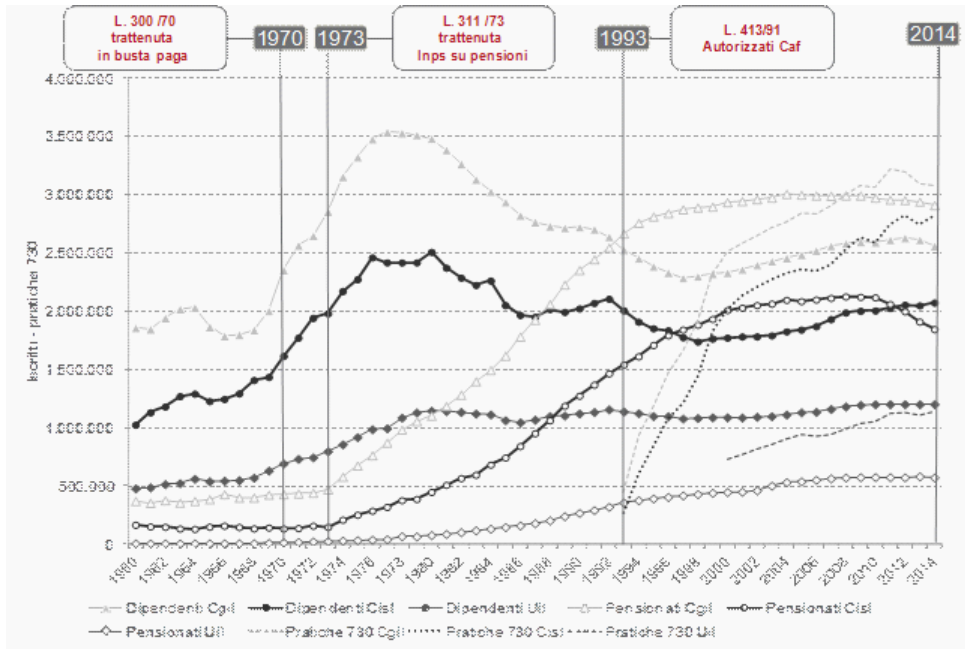
### **Le iscrizioni al sindacato come calco del sistema di offerta**

Un altro modo attraverso cui guardare al sistema di offerta e alle sue evoluzioni è quello di metterlo in relazione ai mutamenti nel volume e nella composizione degli iscritti. Gli iscritti ai tre sindacati confederali sono aumentati complessivamente di quasi il 33% nel corso degli ultimi trent'anni, passando dagli 8.800.000 circa del 1981 agli oltre 11.700.000 del 2011<sup>7</sup>. Parallelamente la sindacalizzazione dei lavoratori dipendenti, raggiunto l'apice a fine anni settanta, è declinata costantemente, tranne negli ultimissimi anni. Come si vede dal Graf. 2, la crescita sindacale del periodo è ad opera dei pensionati, aumentati continuamente sino al 2004, quando hanno subito una battuta d'arresto tramutatasi più di recente (2008) in una tendenza alla decrescita. A fine periodo tuttavia i pensionati iscritti ammontano a quasi 4 volte quelli rilevati nei primi anni '80 e il loro peso eguaglia quello degli iscritti attivi.

Negli stessi anni le adesioni dei lavoratori mostrano sul lungo periodo una traiettoria opposta: il complessivo calo delle tessere degli attivi avviato con i primi anni '80 si inverte solo dalla fine degli anni '90, quando inizia una fase di ripresa che si protrae fino ad oggi, complice anche la crisi, e che riporta i volumi di iscritti occupati ai livelli registrati alla fine degli anni '80. Va ricordato che, contrariamente al postulato classico dei modelli economici della sindacalizzazione secondo cui il tesseramento è prociclico, la possibilità di offrire beni specifici ai lavoratori in difficoltà (l'autorizzazione alla cassa integrazione, l'assistenza alla mobilità, le vertenze in caso di licenziamento per motivi economici, ecc.) fa sì che una parte del tesseramento dei lavoratori attivi del settore privato venga realizzato con maggiore facilità nei momenti di crisi economica.

<sup>7</sup> Le elaborazioni sono state effettuate sui dati del tesseramento forniti dai dipartimenti organizzativi di Cgil, Cisl e Uil, che ringraziamo per la disponibilità e la collaborazione.

GRAFICO 1 – I tre “motori” della sindacalizzazione in Italia (Cgil, Cisl e Uil, 1961-2014, valori assoluti)

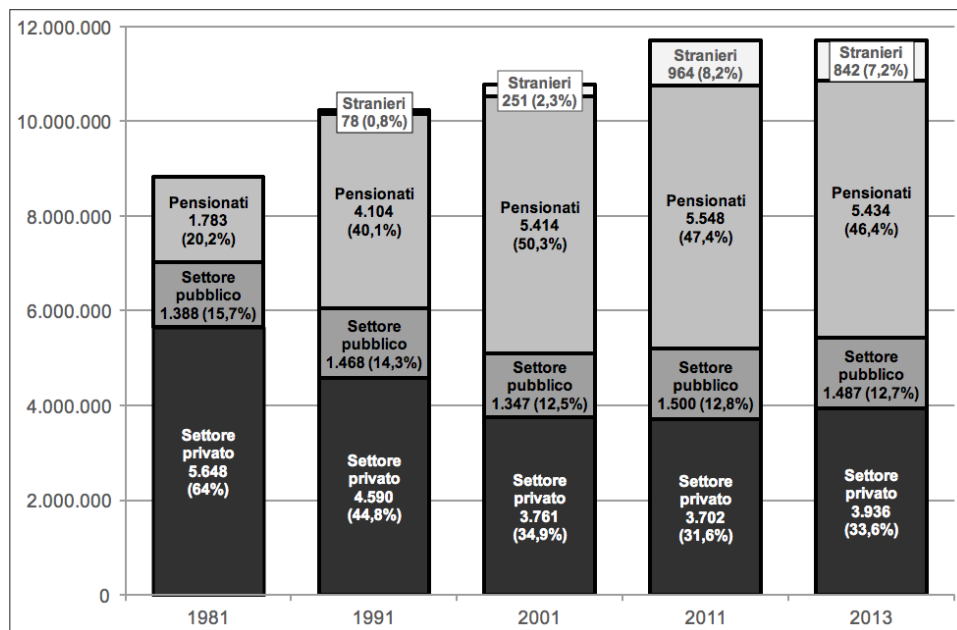


Fonte: nostre elaborazioni su Istat, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari; Romagnoli, 1980; Feltrin, 2005; banche dati iscritti Cgil, Cisl e Uil

Nel complesso l’esperienza italiana ricalca, a suo modo, la dinamica tendenzialmente depressiva della sindacalizzazione dei lavoratori che sta segnando quasi tutti i paesi occidentali. La *performance* italiana è comparativamente più positiva grazie ad una maggiore tenuta organizzativa, confermata dal permanere anche a fine periodo di tassi di sindacalizzazione superiori al 30%, dalla vivacità dei servizi sindacali, dalla capillarità dell’inseadimento territoriale, dalla solidità della struttura patrimoniale e degli equilibri finanziari. Seppur con qualche cautela, si può avanzare l’ipotesi che questa diversa tenuta organizzativa possa essere all’origine degli indizi di recupero delle iscrizioni ai sindacati negli anni a noi più vicini.

La netta diminuzione degli iscritti italiani nel settore privato rimane tuttavia impressionante: in trent’anni di secolo (1981-2013) sono scomparsi 1,7 milioni di associati nonostante i dipendenti del settore privato siano cresciuti di quasi tre milioni. Il successo relativo del sindacato si spiega pertanto solo con la tenuta nel pubblico

GRAFICO 2 – Composizione degli iscritti ai sindacati confederali (Cgil, Cisl e Uil, 1981-2013, valori in migliaia e in %)



FORNTE: nostre elaborazioni su Istat, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari; Romagnoli, 1980; Feltrin, 2005; banche dati iscritti Cgil, Cisl e Uil; Caritas, anni vari

impiego, l'iscrizione di quasi 1 milione di immigrati – per lo più responsabili anche delle *performance* positive del commercio e delle costruzioni – e i 5,5 milioni di pensionati. La riduzione del bacino sindacale del lavoro dipendente si è accompagnata ad una profonda ricomposizione dello stesso, che ha condotto i servizi pubblici e privati a detenere una posizione strategica per la sindacalizzazione. Gli andamenti degli iscritti tra gli occupati sono influenzati in primo luogo dai fenomeni di lungo periodo che hanno caratterizzato il mercato del lavoro: crisi, ristrutturazioni, declino di alcuni settori, delocalizzazioni, ecc. Ma, mentre la spiegazione del declino sindacale nei comparti manifatturieri maturi sembra *in toto* riconducibile alle crisi occupazionali, i fattori che hanno contribuito alla ripresa delle iscrizioni ai sindacati in alcuni settori e alla loro stabilizzazione in altri sono più complessi da individuare e chiamano in causa spiegazioni di tipo diverso: ciò vale in particolare per settori quali l'istruzione e il credito, dove la crescita degli iscritti non è in alcun modo riconducibile alle dinamiche del mercato del lavoro.

Quali altri fattori chiamare in causa? Si può immaginare l'entrata in gioco di una "variabile organizzativa", in grado di garantire un presidio, più o meno efficace, delle trasformazioni del mercato del lavoro a livello di settori e territori. Sembra questa la spiegazione più semplice per dare conto dei casi del settore dell'istruzione e del settore del credito, in positivo, e dei casi dei trasporti, meccanici e dell'agro-industria, in negativo. Le medesime considerazioni possono essere riproposte, *mutatis mutandis*, a livello territoriale, perché non in tutte le regioni il trend degli iscritti può essere letto esclusivamente come effetto delle dinamiche occupazionali. La variabile organizzativa, infine, potrebbe spiegare almeno in parte le differenze nel livello e nella composizione degli iscritti delle tre organizzazioni.

Un terzo fuoco di attenzione si concentra sul ruolo svolto dalla variabile "servizi sindacali", in particolare quelli più recenti, come i Caaf (legge 413 del 1991, articolo 78). Mentre inizialmente gli iscritti costituivano il bacino principale di riferimento nell'attività dei Caaf sindacali, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta cresce la quota di utenti non tesserati che si rivolgono ai servizi fiscali sindacali. La crescente eterogeneità della clientela che entra nelle sedi sindacali per fruire di un servizio può costituire un'opportunità di contatto, finanche una nuova "porta di ingresso" per aderire all'organizzazione sindacale. Ciò soprattutto nei confronti di quella parte di popolazione attiva che, lavorando in aziende non sindacalizzate, non viene normalmente intercettata dal sindacato. Per dare una dimensione di questo bacino, basti dire che a partire dal 2001 il volume di dichiarazioni 730 realizzate dai Caaf di Cgil e Cisl supera il numero di iscritti occupati delle due confederazioni e oltre il 40% di queste riguarda lavoratori non iscritti al sindacato.

Una quarta variabile influente nell'aumento delle iscrizioni ai sindacati è una "variabile politico-welfarista". Dalla metà degli anni Novanta si sono alternate al governo coalizioni eterogenee, ma tutte impegnate a ridurre la spesa pubblica e conseguentemente le politiche di *welfare* (pensioni, sanità, scuola, ammortizzatori sociali, mercato del lavoro ecc.). Ne è derivato un aumento della conflittualità sindacale, specie dopo il 2001. Con il secondo governo Berlusconi si assiste infatti ad un'amplificazione dei conflitti, in particolare di quelli legati a cause esterne al rapporto di lavoro. Nel corso del 2002, ad esempio, si rilevano ben quattro scioperi di questo tipo, che interessano complessivamente 4.553.000 lavoratori, per un totale di 27.921.000 ore lavorative perse: per rintracciare scioperi di questo tipo, paragonabili per dimensioni e durata, è necessario ritornare indietro di oltre un decennio, fino al 1990. L'accresciuta conflittualità politico-sindacale non può essere interpretata di per sé come causa diretta della crescita di iscritti alle confederazioni sindacali, ma segnala, piuttosto, un clima generale di maggiore preoccupazione per le politiche pubbliche governative, in particolare sui temi del *welfare* e delle pensioni. Se le osservazioni svolte sono plausibili,

l'azione confederale di contrasto alle politiche di riduzione della spesa e il timore di vedere ridotta l'area delle protezioni potrebbero aver agito da facilitatori delle azioni di proselitismo sindacale.

## **I servizi nel sistema di offerta sindacale in Italia: una (prima) quantificazione**

Dalla descrizione delle tipologie di beni e servizi di cui alle pagine precedenti, emerge una specificità dei servizi di natura sindacale, quella di porsi al crocevia tra “Stato”, “contratto” e “mercato”. I beni disposti dalle organizzazioni sindacali originano direttamente o indirettamente da disposizioni normative, facilitazioni istituzionali, ottenute via lobbying e volte ad agevolare e regolare l'esercizio di ruolo nel sistema di welfare da parte del sindacato. Ma le facilitazioni istituzionali non agiscono soltanto sul versante dei servizi: alcune di esse costituiscono e hanno costituito storicamente meccanismi diretti di impulso alla sindacalizzazione.

Come già osservato in altre occasioni, alla trattenuta in busta paga dei contributi sindacali, intervenuta con la legge 200 del 1970, si deve buona parte della crescita e del consolidamento del sindacato tra i lavoratori dipendenti. Analogo esito ha avuto la legge 311 del 1973, che ha introdotto la trattenuta dei contributi sindacali operata alla fonte dall'Inps, per i pensionati iscritti al sindacato. L'ultima facilitazione istituzionale di rilievo risale al 1993 e riguarda il versante dei servizi: con l'autorizzazione dei Caaf sindacali, le organizzazioni dei lavoratori incamerano un nuovo ruolo istituzionale, che seppure non si traduce direttamente in adesioni, costituisce tuttavia una fonte importante di introiti e un canale differenziato di contatto con i cittadini, potenzialmente rilevante anche ai fini della sindacalizzazione e più in generale, della risorsa consenso.

La configurazione dei servizi sindacali nell'esperienza nazionale assume, nel confronto con quella di altre realtà europee, una forte specificità, la cui evoluzione appare fortemente condizionata dal peso crescente assunto dalla componente dei pensionati negli ultimi decenni. Questa preponderanza spiega innanzitutto – in buona misura – l'anomalia del patrocinio sindacale nell'ambito dell'assistenza fiscale: un servizio a basso costo che, soprattutto nella fase iniziale, era destinato principalmente a supportare anziani e pensionati, privi di sostituto d'imposta, nelle pratiche di denuncia dei redditi e deduzione delle spese. Allo stesso modo, la funzione del patronato sindacale, che ha in Italia uno degli esempi più sviluppati e universalistici, è rivolta in buona misura ad un target in uscita dal mercato del lavoro, e si esplica prevalentemente attraverso il supporto alla definizione delle pratiche di pensionamento. Il ruolo dei servizi

sindacali (patronato, ufficio vertenze) assume inoltre un peso significativo in alcuni momenti critici della vita del lavoratore, connessi al rischio di disoccupazione e/o alla perdita di reddito. Sono questi soprattutto i casi in cui si accende una relazione diretta, volta alla tutela giuridica e/o all'espletamento delle pratiche di accesso all'indennità di disoccupazione.

Un capitolo a parte è quello che riguarda le strutture e i servizi della bilateralità, che intervengono con prestazioni – fondi sanitari integrativi, previdenza complementare, fondi professionali per la formazione continua, sostegno al reddito – centrali alla logica del *welfare to work*. L'arena della bilateralità ha costituito per decenni un pilastro secondario del welfare nazionale, fatta eccezione per l'esperienza del settore edile e per le pratiche maturate in ambito artigiano, limitatamente ad alcuni territori. Tuttavia negli anni recenti la bilateralità ha costituito un notevole terreno d'investimento – sia in termini di risorse che di produzione normativa. Questo tumultuoso interesse ha prodotto in pochi anni una proliferazione di soggetti e strumenti, operanti nei diversi ambiti di servizio, della cui entità e risultati è tuttavia difficile dare conto. L'assenza di un sistema di monitoraggio comune – condiviso quantomeno a livello artigiano – delle prestazioni costituisce un limite evidente, non solo rispetto a fini analitici o valutativi, quanto soprattutto riguardo alla capacità, da parte del sindacato e delle parti sociali, di dare visibilità e peso – anche politico – al welfare di natura contrattuale.

Di seguito si presentano alcuni dati, riferiti a servizi sindacali o a partecipazione sindacale, utili ad evidenziare da un lato limiti e opportunità dell'attore sindacale sul piano dell'acquisizione delle risorse – dal momento che i servizi rappresentano anche una fonte di rilievo per il sindacato; dall'altro il crescente peso del sindacato nell'arena del welfare.

## ***I Caaf sindacali***

Oltre al supporto alla compilazione e alla trasmissione della denuncia dei redditi (730; modello Unico) e alle dichiarazioni di successione, le attività attualmente svolte dai Caaf si estendono ad altri ambiti, tra cui: il calcolo di Ise e Isee, la dichiarazione reddituale RED, nonché altre attività in convenzione con gli enti previdenziali. Questo segmento di servizio si può considerare un mercato maturo, che ha attraversato più fasi e tuttavia permane una fonte di introiti di tutto rilievo per i sindacati: nel primo periodo, dalla costituzione all'incirca fino al 2000 questo mercato è cresciuto con tassi di variazione a due cifre ed era dominato dalle strutture sindacali e associative. Successivamente l'espansione del mercato prosegue, pur attestandosi su ritmi più contenuti, mentre entrano nel sistema di offerta nuovi *competitor*, che erodono progressi-

vamente le quote dei Caaf sindacali. Al 2013, con quasi 7 milioni di pratiche, i Caaf del sindacato confederale valgono il 38,6% delle pratiche assistite (costituivano il 41,9% del mercato solo nel 2011). In calo non è soltanto la quota di mercato, ma anche il numero assoluto di pratiche elaborate, in un mercato che invece continua ad espandersi e che oggi, con oltre 18milioni di unità, interessa il 36,8% dei cittadini maggiorenni. Analoghe dinamiche si riscontrano nella gestione delle pratiche Isee (37,2% del mercato) e delle pratiche Red (44,8% del mercato), come si può osservare nella Tab. 1.

TABELLA 1 – Numero di pratiche 730, Isee, Red e relative quote di mercato per soggetto promotore (2013, valori in migliaia e in %)

Caaf	Numero pratiche (x 1.000)			Quote di mercato (%)		
	730	Isee	Red	730	Isee	Red
Caaf Cgil	3.096	943	741	17,2	15,8	22,3
Caaf Cisl	2.745	860	570	15,3	14,4	17,2
Caaf Uil	1.107	420	178	6,2	7	5,3
<i>Totale Caaf sindacati confederali</i>	<i>6.948</i>	<i>2.222</i>	<i>1.489</i>	<i>38,6</i>	<i>37,2</i>	<i>44,8</i>
Caaf Acli + Mcl	1.743	556	326	9,7	9,3	9,8
Altri Caaf	9.291	3.199	1.508	51,7	53,5	45,4
<i>Totale complessivo</i>	<i>17.982</i>	<i>5.977</i>	<i>3.322</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

FONTE: Ministero dell'economia e delle finanze, Dipartimento per le politiche fiscali, anni vari

Aldilà dei numeri, il caso dei Caaf è di interesse anche per un altro motivo, ovvero per l'evoluzione delle strategie che hanno accompagnato lo sviluppo del servizio, tipiche appunto di un servizio maturo. Sotto questo profilo la *ratio* evidenzia l'assunzione, da parte degli organismi di emanazione sindacale, di una logica di mercato *tout court*, resa possibile solo dall'autonomia funzionale delle società di servizio, rispetto al soggetto sindacale. Tale strategia si è declinata attraverso: 1) obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi e promozione; 2) tentativi di ampliamento dei servizi secondo logiche di economia di scopo (ad es. visure catastali, contratti di affitto, pratiche di successione, compilazione dei bollettini ici, contratti per colf e badanti); 3) valorizzazione del capitale di esperienze e competenze nei confronti delle strutture sindacali, proponendosi come soggetto qualificato, per capacità tecniche e infrastrutture, a gestire grandi moli di dati; 4) ricerca di sinergie con gli altri servizi nell'uso delle sedi, nella promozione, nella gestione del personale, nella formazione.

## *I patronati sindacali*

Riconosciuti nelle loro funzioni con decreto legislativo nel lontano 1947<sup>8</sup>, i patronati sono istituti preposti a svolgere assistenza e tutela in favore dei lavoratori, dei pensionati e di tutti i cittadini presenti sul territorio dello Stato. Il servizio è reso ai cittadini a titolo gratuito. L'attività dei patronati è finanziata attraverso uno specifico fondo alimentato dai contributi dei lavoratori dipendenti, che attualmente vale lo 0,226% dei contributi previdenziali complessivi. Allocated presso il Ministero del Lavoro, tale fondo è ripartito pro quota tra i patronati, in base all'attività svolta, verificata dal Ministero del Lavoro attraverso i propri ispettori. Va specificato che non tutti i servizi erogati dai patronati sono ammessi al finanziamento, il quale viene erogato tramite un sistema "a punteggio". Un apposito decreto ministeriale (D.M. n. 193 del 2008) dispone la tipologia di pratiche ammesse al finanziamento e il numero di "punti" conseguibili per ciascuna di esse. Va inoltre specificato che, sebbene non tutte le pratiche siano utili ai fini del finanziamento ministeriale, i patronati sono tenuti a prestare assistenza gratuita con riguardo a tutte le tipologie di prestazioni tabellate, in modo indiscriminato.

TABELLA 2 – Numero pratiche aperte dai patronati Cgil, Cisl e Uil, complessive e "finanziabili" (Italia, 2005-2012, valori assoluti e percentuali)

Anno	Inca Cgil			Inas Cisl			Ital Uil		
	N. pratiche aperte	di cui finanziabili		N. pratiche aperte	di cui finanziabili		N. pratiche aperte	di cui finanziabili	
		v.a.	quota %		v.a.	quota %		v.a.	quota %
2005	1.279.999	379.964	30	788.395	296.639	38	n.d.	n.d.	n.d.
2006	1.336.044	391.310	29	811.278	258.504	32	n.d.	n.d.	n.d.
2007	1.524.773	411.069	27	1.044.096	306.049	29	n.d.	n.d.	n.d.
2008	1.514.318	378.338	25	1.069.166	294.841	28	n.d.	n.d.	n.d.
2009	1.741.909	n.d.	n.d.	1.095.282	445.862	41	404.744	n.d.	n.d.
2010	1.978.606	879.758	44	1.223.963	549.393	45	477.051	236.466	50
2011	2.264.533	848.777	37	1.434.119	553.468	39	562.078	n.d.	n.d.
2012	2.335.754	761.986	33	1.491.723	548.676	37	684.442	253.069	37

FONTE: nostre elaborazioni su Inca-Cgil, anni vari; Inas-Cisl, anni vari; Ital-Uil, anni vari

<sup>8</sup> Successivamente riformati con la legge 152/2001.



Passando ai dati, la dinamica complessiva vede un continuo e sostenuto incremento negli anni delle pratiche aperte dai patronati di natura sindacale. A fronte di tale crescita di operatività tuttavia, negli anni più recenti si assiste ad una riduzione del numero e della quota di pratiche ammesse al finanziamento ministeriale. Tale dinamica (incremento del numero di pratiche complessive e riduzione del numero di pratiche riconosciute al finanziamento) è in buona misura dovuta da un lato all'esplosione delle prestazioni di sostegno al reddito (non finanziate), dall'altro al ridotto afflusso di pratiche pensionistiche (che costituiscono una quota importante delle pratiche finanziabili). Il segmento di attività è fortemente condizionato dalle disposizioni normative. Sotto questo profilo il dato su cui si porta l'attenzione è proprio quello che riguarda le pratiche pensionistiche. La sensibilità alle variazioni legislative è resa qui particolarmente evidente da un semplice dato: in soli due anni, tra il 2011 e il 2013, il numero delle pratiche (patrociate e non) subisce un calo del 21%, passando da 409.400 a poco meno di 324mila. È chiara qui l'influenza della cd. Legge Fornero, che posticipando l'età pensionabile, ha ridotto provvisoriamente i contingenti in ingresso. In un mercato che cala, cresce di converso la quota di pratiche patrociate, che passa dall'87 al 92%, effetto probabilmente anche questo indotto dalle modifiche del sistema di calcolo, che introducono elementi di novità, ovvero di complessità, accrescendo di conseguenza il ricorso alle pratiche assistite. Nel complesso tuttavia, in valore assoluto la nuova legge si traduce in un calo di entrate per i patronati: le pratiche patrociate al 2013 sono infatti 298mila a fronte delle quasi 357mila del 2011.

### ***Le vertenze e le procedure concorsuali***

Il servizio vertenze assiste il lavoratore in tutte quelle problematiche che riguardano il rapporto di lavoro – con particolare riguardo al rispetto dei vincoli contrattuali – o che intervengono a seguito della cessazione dello stesso (licenziamento; procedure concorsuali). La disponibilità di un dato soltanto parziale sulle vertenze e sulle procedure concorsuali – riferito alla sola Cisl<sup>9</sup> – non consente di trarre generalizzazioni, ma aiuta comunque a stabilire il valore di questa specifica tipologia di servizio nell'assetto complessivo dell'offerta sindacale e a tratteggiarne alcune dinamiche. Al 2014 la Cisl ha gestito oltre 79mila vertenze (a tutela di poco meno di 104mila lavoratori) e 17mila procedure concorsuali (oltre 94mila i lavoratori coinvolti). Per dare una dimensione della mole di attività si evidenzia come le pratiche per accesso alla pensione gestite dal patronato Cisl (al 2013) siano state circa 52.500: questo dato rende chiara la diversa

---

<sup>9</sup> Fonte: Cisl, coordinamento nazionale uffici vertenze (2014).

portata del tema vertenzialità – anche da un punto di vista meramente quantitativo – che interessa nel complesso un numero di lavoratori quattro volte superiore. Il servizio vertenze costituisce un canale importante di adesione al sindacato, se si considera che a tale servizio si rivolgono per il 46% lavoratori non ancora iscritti al sindacato e che l'iscrizione costituisce pre-requisito di legge all'esercizio del mandato di tutela giuridica. Non a caso questo servizio è alimentato in buona misura da categorie quali il commercio (Fisascat), in forte crescita sindacale negli ultimi anni, che costituisce il 41% dei lavoratori in vertenza (e il 18,8% di quelli coinvolti in procedure concorsuali).

### ***Le strutture e i servizi della bilaterali***

La contrattazione collettiva può determinare la costituzione di organismi bilaterali che, terzi rispetto alle Parti Sociali costitutive e da queste gestiti pariteticamente, sono finalizzati a erogare a lavoratori e datori di lavoro servizi e prestazioni. Essi formano, nel loro complesso, un sistema organizzato di welfare contrattuale, alimentato dalla contribuzione degli aderenti (datori di lavoro e lavoratori).

Operando una semplificazione, gli organismi bilaterali possono essere distinti in due macrotipologie: “multiscopo” e “monoscopo”. I “multiscopo”, in netta prevalenza, erogano prestazioni mutualistiche che si collocano nel solco storico di una tradizione consolidata. Il riferimento è in particolare agli Enti Bilaterali settoriali, soggetti giuridici paritetici non sottoposti a controllo istituzionale. Gli enti bilaterali costituiscono un universo estremamente frammentato, in relazione a settori e assi contrattuali. Il primo censimento nazionale in materia conta, ad aprile 2013, 29 enti bilaterali nazionali e 386 Enti Bilaterali territoriali, afferenti ai nazionali di riferimento<sup>10</sup>. Come noto, gli ambiti di maggiore sviluppo dello strumento della bilateralità sono il settore edile<sup>11</sup> e l'artigianato<sup>12</sup>. In tema di bilateralità artigiana in particolare, l'Accordo interconfederale del 30.06.2010 è intervenuto a sancire il vincolo per tutte le imprese artigiane con dipendenti (ad esclusione dei settori edile e autotrasporto), aderenti e non aderenti alle associazioni di categoria firmatarie degli accordi, di erogare i trattamenti previ-

<sup>10</sup> Vedi Italia Lavoro, 2014.

<sup>11</sup> Articolato a livello provinciale e regionale, il sistema bilaterale dell'edilizia è costituito da 119 Casse Edili e Edilcasse. Al 2011 vi aderivano 165 mila imprese e 850 mila lavoratori. I contributi versati dalle imprese ammontavano a due miliardi di euro, utilizzati per l'erogazione di prestazioni a carattere previdenziale, assistenziale e mutualistico. Fonte Italia Lavoro 2014.

<sup>12</sup> Il sistema degli enti bilaterali dell'artigianato è costituito da 21 Enti bilaterali territoriali (19 regioni + 2 province autonome) coordinati a livello centrale dall'EBNA (Ente Bilaterale Nazionale Artigiano). Fonte Italia Lavoro 2014.

sti dalla bilateralità. Tali prestazioni sono definite come diritto contrattuale, esigibile pertanto da ogni singolo lavoratore. Questa clausola non implica l'obbligo di adesione dell'impresa all'ente bilaterale, ma la rende di fatto l'unica scelta economicamente razionale, dal momento che l'alternativa (la monetizzazione diretta di questo diritto al lavoratore) risulta molto più onerosa per l'azienda.

Gli organismi bilaterali "monoscopo" in linea generale circoscrivono il loro campo d'azione a uno specifico scopo e ambito di intervento; sono quasi sempre soggetti al controllo e alla vigilanza delle istituzioni che demandano loro lo svolgimento di funzioni con finalità pubbliche. Rientrano tra i monoscopo: i fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua; gli organismi paritetici per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; i fondi pensione negoziali, nell'ambito della previdenza complementare; i fondi sanitari e socio sanitari integrativi di natura contrattuale.

### ***I Fondi interprofessionali per la formazione continua***

Previsti dalla legge 388 del 2000, i fondi paritetici interprofessionali sono dedicati alla formazione professionale dei lavoratori dipendenti. Ad adesione volontaria, le attività da essi erogate sono finanziate attraverso il contributo delle 0,30% (calcolato sulla busta paga del lavoratore) che le imprese sono comunque tenute a versare mensilmente all'Inps. Al 2014 sono 18 i fondi interprofessionali, 11 dei quali vedono la partecipazione congiunta dei sindacati confederali tra le organizzazioni promotrici. Il bacino di adesione alla stessa data raccoglie il 69% delle imprese private potenziali (in termini assoluti sono oltre 920 mila), e l'83% dei lavoratori privati (ossia oltre 9,6 milioni).

### ***La previdenza complementare di natura contrattuale***

A fine 2014 erano oltre 6,5 milioni gli iscritti a qualche forma di previdenza complementare. Di questi, 1.944.304 (il 29,5%) aderiscono a un fondo pensione di natura contrattuale (fondi pensione negoziali o "chiusi"). Per quanto complessivamente in aumento, l'adesione alla previdenza complementare si mantiene bassa rispetto alle effettive esigenze di integrazione dei contributi a fini previdenziali definite dai mutati scenari normativi. Essa coinvolge solo il 24% circa delle forze lavoro, con valori particolarmente limitati proprio nei segmenti di maggiore fabbisogno (15% tra i lavoratori di età inferiore ai 35 anni) e a notevolissima distanza dagli standard ormai consolidati in altri paesi europei (Paesi Bassi, 90%).

## *I fondi sanitari integrativi*

Anche la sanità integrativa costituisce un bacino in notevole espansione, caratterizzato da problemi di frammentazione dell'offerta analoghi a quelli che si riscontrano nel segmento della previdenza complementare. Al 2012 i 293 fondi (per l'89% si tratta di fondi chiusi, di natura contrattuale) sono costituiti da 7milioni di iscritti e 12milioni di assistiti (alcuni fondi estendono infatti la copertura ai famigliari dell'iscritto).

## **Le dimensioni del sistema di offerta: una stima del fatturato e degli addetti**

Nell'arco di trent'anni sono calati gli iscritti attivi e la militanza si è ridotta, pur continuando ad esercitare un ruolo di primo piano nelle attività quotidiane delle organizzazioni sindacali. Anche le federazioni di categoria si sono afflosciate perdendo gran parte del loro *appeal politico*, con l'eccezione del caso anomalo rappresentato dalla Fiom. Eppure il sindacato come soggetto "di mercato" ha avuto uno straordinario successo, riuscendo in qualche modo a convivere – un po' in penombra – con la *line* politica che ha come architrave i funzionari politici e le centinaia di migliaia di membri eletti negli organismi dirigenti a livello aziendale, territoriale, regionale e nazionale.

TABELLA 3 – Stima degli occupati nelle strutture afferenti a Cgil, Cisl e Uil (media 2013-14, tempo pieno equivalenti, somma di addetti politici, tecnici, staff, servizi)

	<b>Cgil</b>	<b>Cisl</b>	<b>Uil</b>	<b>Totale</b>
Livello territoriale (confederazioni, categorie, servizi, associazioni)	10.200-12.000	7.200-8.000	2.500-3.400	19.900-23.400
Livello regionale (confederazioni, categorie, servizi, associazioni)	900-1.000	600-700	250-300	1.750-2.000
Livello nazionale (confederazioni, categorie, servizi, associazioni)	900-1.000	700-800	250-300	1.850-2.100
<i>Totale occupati</i>	<i>12.000-14.000</i>	<i>8.500-9.500</i>	<i>3.000-4.000</i>	<i>23.500-27.500</i>

Fonte: nostre stime su fonti interne a Cgil, Cisl e Uil

In base alle nostre stime<sup>13</sup> il sindacato italiano, inteso come somma delle tre confederazioni Cgil, Cisl, Uil occupa direttamente intorno ai 23-27.000 addetti (tempo pieno equivalenti), una minoranza in ruoli politici, la maggioranza in ruoli tecnici, di staff, o nei servizi: si tratta quasi sicuramente di un numero stimato per difetto, ma che – con ogni probabilità – non è mai stato raggiunto prima in passato. In un qualche momento degli ultimi vent'anni è avvenuto lo scambio di proporzioni tra il numero dei dipendenti "politici" e quelli "tecnici", ma il declino dei primi non deve fare velo al fatto che il complesso dei dipendenti è costantemente cresciuto. Se si pensa che quarant'anni fa Bruno Manghi (1977, p.70) stimava in circa 8-9.000 le persone stipendiate dai tre sindacati confederali non si può non riconoscere il successo aziendale della "ditta" misurata dalla più che triplicazione degli addetti. Nel contempo il forte ridimensionamento degli apparati "politici" delle federazioni di categoria a livello territoriale sta producendo una profonda trasformazione della fisionomia organizzativa del sindacalismo italiano. In primo luogo, tutte e tre le confederazioni stanno procedendo a *merger* di territorio, come si è detto in particolare la Cisl. In secondo luogo, l'idea di spostare il baricentro dell'azione sindacale a scala territoriale impone un ridimensionamento dei livelli "politici" nazionali e regionali, sia per le confederazioni sia per le federazioni di categoria. Da ultimo, il problema più spinoso riguarda come dare rappresentazione adeguata a questo cambio di pelle del sindacalismo nel nostro paese.

Se guardiamo alle entrate finanziarie, si possono stimare in quasi un miliardo di euro gli introiti dal tesseramento (Tab. n. 4), circa 300 milioni quelli dai Caaf, 200 milioni dai patronati, 130 milioni circa dalla gestione delle vertenze individuali e collettive. Una stima ancora più grossolana riguarda la bilateralità (130-150 milioni), le quote di servizio (40-50 milioni), le altre entrate da attività varie (10-20 milioni). Se si vuole avere un'idea del fatturato complessivo dei tre sindacati confederali si può azzardare l'ipotesi che esso si aggiri intorno ai 2.000 milioni di euro (Tab. 5). Anche in questo caso si tratta di un massimo storico, ancora più apprezzabile perché realizzato con un bassissimo livello di indebitamento, con stili di gestione amministrativa per lo più attenti al "conto economico", senza fare ricorso ad astruse ingegnerie finanziarie, con un ottimo livello di patrimonializzazione vista la tradizione di acquistare appena possibile la maggior parte delle sedi.

---

<sup>13</sup> Non è questa la sede per descrivere tutte le fonti e i metodi di calcolo anche perché appesantirebbero un saggio fin troppo lungo. Rinviando ad una futura pubblicazione il dettaglio delle note tecniche, si desidera ringraziare i numerosi dirigenti di Cgil, Cisl e Uil per la disponibilità dimostrata ad affrontare questioni ostiche e di difficile contabilizzazione.

TABELLA 4 – Stima delle entrate dal tesseramento sindacale, del fatturato dei Caaf sindacali e dei contributi ai patronati sindacali (Cgil, Cisl e Uil, media 2013-14, valori in milioni di euro)

Entrate da:	Cgil (€)	Cisl (€)	Uil (€)	Totale (€)
<b>Tesseramento sindacale:</b>				
Tesseramento attivi	320-370	260-310	150-180	730-860
Tesseramento pensionati	150-180	90-120	30-40	270-340
Entrate complessive tesseramento	470-520	350-430	180-220	1.000-1.200
<b>Caaf sindacali:</b>				
Contributi dal Ministero Finanze per dichiarazioni 730 e altre pratiche	38-41	33-37	13-15	84-93
Entrate da utenti iscritti e non iscritti per dichiarazioni 730 e altre pratiche	74-81	65-72	26-29	165-182
Entrate da Inps per dichiarazioni Isee, Red e altre pratiche	19,6-21,6	16,6-18,4	7,0-8,0	43-48
Entrate complessive Caaf	131-144	115-127	47-52	292-323
<b>Patronati sindacali:</b>				
Contributi da Inps, Inail, e Ministero del Lavoro	100-110	70-75	30-35	200-220

FORNTE: nostre stime su fonti interne a Cgil, Cisl e Uil; Inps, anni vari; Inca Cgil, anni vari; Inas Cisl, anni vari; Ital Uil, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari

TABELLA 5 – Stima del fatturato relativo alle principali componenti del sistema di offerta di Cgil, Cisl e Uil (media 2013-14, valori in milioni di euro)

Componenti del sistema di offerta (Cgil+Cisl+Uil)	Stima fatturato (milioni di €)
1) Tesseramento	1000-1200
2) Caaf	290- 320
3) Patronati	200- 220
4) Uffici vertenze	130- 140
5) Bilateralità	130- 150
6) Quote di servizio contrattuale	40- 50
7) Altre entrate (sicurezza, consumatori, ecc.)	10- 20
<i>Totale fatturato</i>	<i>1.800-2.100</i>

FORNTE: nostre stime su fonti interne a Cgil, Cisl e Uil; Inps, anni vari; Inca Cgil, anni vari; Inas Cisl, anni vari; Ital Uil, anni vari; Agenzia delle entrate, anni vari

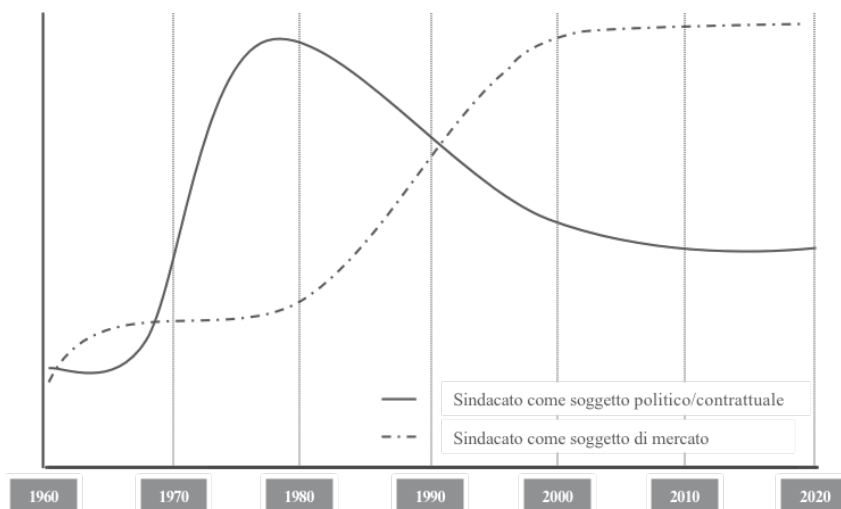
## Conclusioni

L'*ideologia* e la *retorica* sindacale, ma pure quella mediatica, sono tutte concentrate sul sindacato come "soggetto politico e contrattuale", ma la *pratica* sindacale, come concretamente incarnata nel sistema di offerta è centrata sulla tutela individuale (e collettiva), sui servizi, e solo al terzo posto sull'attività contrattuale/negoziabile di settore e confederale. Insomma la medaglia sindacale ha due facce: la prima, quella del "soggetto politico e contrattuale" è davvero in declino, sia nella percezione dell'opinione pubblica sia nel riscontro offerto dagli indicatori quantitativi; la seconda faccia, quella delle attività di tutela e dei servizi svolti "a remunerazione", appare, almeno fino ad oggi, in crescita. Certo, anche su questo versante il sindacato si trova a far fronte a molteplici sfide, relative in particolare a tre variabili: a) le tecnologie informatiche/comunicative ad alto tasso di disintermediazione; b) la concorrenza di aziende private sul mercato dei servizi alle famiglie a reddito medio-basso; c) la maggiore efficienza della pubblica amministrazione, che potrebbe diminuire il peso dei servizi adempimentali. Tuttavia si tratta di una competizione che i sindacati possono vincere o perdere a seconda delle strategie che adotteranno, non l'ineluttabile conseguenza di variabili strutturali.

La contrattazione collettiva, specie quella nazionale, costituisce uno strumento indebolito: la sua copertura aumenta fino a ricomprendere la quasi totalità dei lavoratori dipendenti ma è inversamente proporzionale all'intensità dei risultati. Il sistema di offerta sindacale ne ha implicitamente preso atto, sviluppandosi con dimensioni sempre più vaste a ridosso della produzione normativa, come pure intercettando tutte le opportunità consentite dal *lobbying* governativo-parlamentare per garantirsi una posizione privilegiata di interlocuzione con le pubbliche amministrazioni. Una sintesi di questi processi viene tentata con la modellizzazione del ciclo di vita delle organizzazioni sindacali del nostro paese proposta nella Figura n. 4.

In quella che abbiamo definito terza fase del ciclo di vita delle organizzazioni sindacali (Fig. n. 3), l'approccio basato sulla nuova centralità dei servizi rappresenta probabilmente, a livello europeo, il principale modello con cui i sindacati si propongono di contribuire alla tutela e al benessere dei lavoratori. A questo proposito i tassi di sindacalizzazione dei Paesi europei evidenziano come la rappresentatività del sindacato sia più forte laddove esso amplia la propria missione, estendendo il suo ruolo ai momenti, alle funzioni e ai servizi che regolano l'accesso al (ciò che viene prima) e l'uscita dal (il dopo) lavoro. La loro importanza è connessa al fatto di riguardare temi e momenti cruciali nella vita di ogni lavoratore. Ma questo modello, se vuole essere coerente, prevede uno *trade-off* ben preciso. In questo senso il modello svedese è paradigmatico (Steinmo 2013): alla base del suo successo vi è un chiaro scambio che sancisce la rinuncia, da

Figura n. 4: Ipotesi di modellizzazione del ciclo di vita dell'organizzazione sindacale (1960-2020)



parte del sindacato, ad esercitare ruoli di contropotere sui luoghi di lavoro, in cambio di solide garanzie per quanto riguarda: a) la gestione del mercato del lavoro, le indennità di disoccupazione e la formazione professionale (sistema *ghent*); b) la politica dei redditi, regolata con la partecipazione del sindacato tramite stabili accordi concertativi; c) un welfare fortemente egualitario e redistributivo; d) la partecipazione alle scelte strategiche delle aziende. Se nel caso svedese la rinuncia al conflitto interno ai luoghi di lavoro ha portato il sindacato a costruire il proprio ruolo quale soggetto quasi istituzionale del welfare, un po' ovunque nelle democrazie occidentali contemporanee l'approccio oppositivo che ha caratterizzato una lunga fase delle relazioni industriali mostra la corda: e a ben guardare è un approccio che sembra resistere più sul piano della strumentazione simbolica che nei fatti; nelle fabbriche e nelle aziende il lavoro del sindacato non è più improntato alla contrapposizione e all'ostruzionismo ma alla collaborazione. Nella pratica quotidiana il delegato sindacale e l'operatore svolge in parte compiti e funzioni tipiche di un mediatore, di un facilitatore dei processi – specie dei processi d'innovazione – mentre resiste una narrazione sindacale tutta giocata sul piano del conflitto e della contrapposizione, che non aiuta a accelerare il processo di trasformazione in atto.

Volgiamo ora lo sguardo al futuro. Le trasformazioni alle quali abbiamo fatto cenno rappresentano altrettante sfide per le associazioni di rappresentanza in generale, e



per il sindacato in particolare. La crisi del terreno elettivo dell'azione sindacale spinge a muoversi in più direzioni, che riguardano: 1) i baricentri dell'organizzazione sindacale, in modo da adattare al mutato contesto; 2) le relazioni industriali, ovvero il ruolo e la funzione del sindacato in azienda e sul territorio<sup>14</sup>; 3) l'erogazione di tutele e servizi –nuovi e consolidati– ai lavoratori. Si tratta di direttrici d'intervento che richiedono cambiamenti organizzativi importanti. Al contempo la dimensione organizzativa è a sua volta sottoposta a sfide e sollecitazioni. La situazione di crisi economica aggrava i vincoli di budget delle associazioni e spinge a riforme tendenti alla "sobrietà organizzativa", alla massima efficienza e quindi all'eliminazione delle spese inutili. Tale rigore è anche funzionale a una difesa della legittimità delle associazioni, che devono evitare di apparire di fronte all'opinione pubblica come parte della "casta" politica e dei suoi sprechi.

L'intervento organizzativo, imposto dalle sfide sopra richiamate, agisce su un duplice versante: da un lato rafforzando quei principi di trasparenza e *accountability*, funzionali a rendere conto di quello che è e che fa davvero il sindacato, nell'insieme e nelle sue parti (Grandori 2001; Panozzo 1996); dall'altro ponendosi l'obiettivo di adattare l'organizzazione all'ambiente in cui opera, in una logica di isomorfismo istituzionale, che richiede un rinnovato rinforzo dei livelli territoriali, ma anche un corrispettivo snellimento dei livelli nazionali e regionali. La revisione dell'architettura organizzativa sembra oggi procedere in buona misura in direzione opposta a quella realizzata negli anni successivi alla conferenza di Montesilvano del 1979, dalla quale si origina l'assetto che ancora oggi connota il sindacalismo confederale. Fu allora che prese avvio la "regionalizzazione" del sindacato, attuando un deciso rafforzamento delle strutture confederali a scapito di quelle territoriali e categoriali e concentrando molte funzioni sul livello nazionale. Da questi assetti organizzativi trae origine la stagione della concertazione e dei negoziati istituzionali dei venticinque anni successivi. Le dinamiche più recenti segnalano un mutamento di fase: la riduzione del peso della concertazione, specie a livello centrale, impone una rivisitazione del modello confederale e della sua pervasività. Per quanto riguarda il livello regionale, il declino della prospettiva federalista e la mancata istituzionalizzazione di un livello regionale di contrattazione spingono al ridimensionamento di questi livelli intermedi. Contemporaneamente cresce l'importanza dell'azione sindacale a livello di luogo di lavoro e di territorio.

Se il lento affievolirsi degli entusiasmi della fase della legittimazione e del riconoscimento può essere visto come l'evoluzione fisiologica di ogni formazione sociale,

---

<sup>14</sup> Sulle sfide che vengono sui luoghi di lavoro dalle politiche del personale *no-union* si rinvia a Gollan Kaufman e Wilkinson 2015; sulle strategie di nuova sindacalizzazione vedi Gospel e Wood 2003; infine sugli adattamenti organizzativi vedi Kelly e Willman 2004.

non si può in conclusione trascurare il diffuso e persistente sentimento di un “declino” del sindacato in apparato burocratico, efficiente nelle tutele e nei servizi ma privo di slancio ideale (Manghi 1996). Per quanto questo giudizio venga spesso formulato dai protagonisti della stagione eroica, gli anni sessanta e settanta, si tratta di una valutazione ingenerosa. Va ricordato prima di tutto che il sindacato ha raggiunto e consolidato gli obiettivi fondamentali per i quali era nato. Inoltre, nel corso dei decenni, il sindacato è arrivato a scontrarsi con i limiti immanenti all’espansione delle rivendicazioni e del suo risvolto contrattuale. Del resto, appare interessante leggere la storia sindacale anche attraverso l’evoluzione architettonica delle sue sedi per rendersi conto dell’abito di compiti e funzioni, ad esempio, tra le Camere del lavoro di ieri e quelle di oggi (Manesso e Tosi 2009).

Mentre per le imprese il riconoscimento delle diverse fasi del ciclo di vita aziendale è relativamente agevole, non fosse altro perché messo in scena attraverso la drammaturgia dell’avvicendamento del *management*, nel caso delle associazioni – dove la gestione pragmatica della “ditta” deve convivere in modo credibile con l’enfasi sulle motivazioni ideali – il problema di come far “digerire” l’approdo alla maturità segue strade più accidentate, non di rado anche dolorose. Il lento processo di disincanto, finanche di “disamoramento”, verso la prosaicità del sindacalismo vissuto finalmente come attività *normale* di tutela, assistenza e servizio ai lavoratori, alimenta tuttavia un continuo mugugno sui bei tempi andati, un filo persistente di nostalgia e di rammarico per una storia che per molti sindacalisti avrebbe dovuto continuare lungo le antiche strade (Manghi 2007).

L’interrogativo finale, che rimane senza risposta, si può proporre più o meno così: come si fa a tenere insieme in un’organizzazione di rappresentanza la vitalità degli ideali iniziali con la prosaicità di una gestione tanto efficiente quanto burocratica? Esiste un ragionevole compromesso che sappia sfuggire alla deriva delle prediche nostalgiche sui valori perduti, ma anche alla tentazione opposta del cinico realismo organizzativo che si adagia sui riconoscimenti materiali e di *status*? Si tratta di interrogativi per i sindacalisti di domani, ma se i dirigenti sindacali di oggi, invece di cercare affannosamente di inseguire la scena mediatica, con l’effetto di venire assimilati in tutto e per tutto alla “casta”, cercassero il modo di ridurre con trasparenza, attraverso gli strumenti di un’*accountability*, la distanza tra *quello che dicono di fare* e *quello che fanno* forse il loro lavoro sarebbe molto più apprezzato dalla loro base associativa e vissuto da loro stessi con maggiore orgoglio. Come mostrano i primi risultati del nostro lavoro, contrariamente a quanto sostenuto da molta stampa di parte<sup>15</sup>, i sindacati

---

<sup>15</sup> Si vedano le inchieste sulle finanze sindacali degli ultimi mesi di “L’Espresso” e di “Il Fatto Quotidiano”, ma anche Livadiotti 2008.

confederali non hanno nulla da temere da un rendiconto rigoroso delle loro attività, come ha riconosciuto Amato (2012) quando venne incaricato dal governo dell'epoca di fare una ricognizione sui finanziamenti pubblici ai sindacati. Anzi, se l'*accountability* diventasse una prassi costante e non un modo come un altro di fare (vuota) "comunicazione", essa potrebbe costituire una leva non secondaria nell'aumentare la fiducia e il rispetto verso i sindacati, forse perfino per incentivarne l'adesione.

## Bibliografia

Amato G.

2012 *Nota sul finanziamento diretto e indiretto del sindacato*, Roma, mimeo, pp.15, anche in [http://www.camera.it/temiap/XVI\\_0439.pdf](http://www.camera.it/temiap/XVI_0439.pdf).

Accornero A.

2014 *Quel che rimane del lavoro*, in Pirro F., *Navigazione a vista: flessibilità e relazioni industriali*, Milano, Università Bocconi Editore (posiz. 33-354, e-book Kindle).

Carbognin M., Castegnaro A.

1980 *Conclusioni. Il sindacato tra ideologia e pratica*, in Romagnoli G. (a cura di), vol. 1, pp. 319-344.

Carrieri D. e Feltrin P.

2016 *Il sindacato e il nodo della rappresentanza* (titolo provvisorio), in corso di pubblicazione, Roma, Donzelli.

Caritas italiana

anni vari *Rapporto sulle politiche contro la povertà in Italia*, Roma, s.i.p., anche in [www.caritasitaliana.it/home\\_page/area\\_stampa/00005994\\_Rapporto\\_2015\\_sulle\\_politiche\\_contro\\_la\\_poverta\\_in\\_Italia.html](http://www.caritasitaliana.it/home_page/area_stampa/00005994_Rapporto_2015_sulle_politiche_contro_la_poverta_in_Italia.html).

anni vari *Immigrazione. Dossier statistico*, Roma, Nuova Antarem.

Cisl

2014 *Relazione delle attività del coordinamento nazionale uffici vertenze*, Roma, mimeo.

Cgil

1992 *Sindacato dei diritti, etica della solidarietà. I documenti del XII congresso della Cgil*, Roma, Ediesse.

Covip

2015 anni vari, *Relazione per l'anno 2014*, Roma, s.i.p., anche in [www.covip.it/wp-content/uploads/RelazioneAnnuale2014.pdf](http://www.covip.it/wp-content/uploads/RelazioneAnnuale2014.pdf).

Cowen T.

2015 *La media non conta più. Ipermeritocrazia e futuro del lavoro*, Milano, Università Bocconi Editore.

Di Vico D.

2015 *Così siamo entrati nella società post-sindacale*, in "Corriere della sera", 27 settembre, p. 1 e ss.

Ebbinghaus B. e Visser J.

2000 *Trade unions in western Europe since 1945*, Londra, MacMillan.

Feltrin P.

2005 *La sindacalizzazione in Italia (1986-2004). Tendenze e dinamiche di lungo periodo*, Roma, Edizioni Lavoro.

2007 *La silenziosa ascesa di un diverso equilibrio*, in Baglioni G., Paparella D. (a cura di), *Il futuro del sindacato*, Roma, Edizioni Lavoro, pp. 157-180.

2010 *La sindacalizzazione nel 2010*, in Mascini M. (a cura di), *Annuario del lavoro 2010*, Roma, Edizioni Il Diario del lavoro, pp. 315-330.

2014 *Oltre la retorica dei corpi intermedi: i costi sociali dell'associazionismo forte*, in "ItalianiEuropei", n. 5, pp. 151-157.

2015 *Il fenomeno dei servizi sindacali in Italia e in Europa*, relazione presentata al seminario Airsi, Roma, 5 marzo.

Feltrin P. e Maset S.

2007 *I servizi nei sindacati*, Roma, Edizioni Lavoro.

2010 *Come resistere al declino. L'opzione dei servizi nei sindacati*, in "Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori", n. 3, pp. 177-210.

Feltrin P. e Zan S.

2014 *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci.

Fernie S. e Metcalf D.

2004 a cura di, *Trade unions. Resurgence or demise?*, Londra, Routledge.

Harcourt M. e Wood G.

2006 a cura di, *Trade unions and democracy. Strategies and perspectives*, New Brunswick, Transaction.

Gasparini G.

1978 a cura di, *Il sindacato come organizzazione*, Milano, Franco Angeli.

Grandori A.

2001 a cura di, *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Milano, Egea.

Gollan P. J., Kaufman B. E., Taras D. e Wilkinson A.

2015 a cura di, *Voice and involvement at work. Experience with no-union representation*, New York, Routledge.

Gospel H. e Wood S.

2003 a cura di, *Representing workers. Trade union recognition and membership in Britain*, Londra, Routledge.

Ichino P.

2005 *A cosa serve il sindacato. Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Mondadori.

## Inas Cisl

anni vari *Bilancio sociale*, Roma, s.i.p., anche in [www.inas.it/contenuti.php?idcontenuti=1252](http://www.inas.it/contenuti.php?idcontenuti=1252).

## Inca Cgil

anni vari *Bilancio sociale*, Roma, s.i.p., anche in [www.inca.it/bilancidelleattivita.aspx](http://www.inca.it/bilancidelleattivita.aspx).

## Inps

anni vari *Rendiconti generali dell'anno*, Roma, s.i.p., anche in <http://www.inps.it/portale/default.aspx?SID=%3b0%3b6793%3b6794%3b&lastMenu=6794&iMenu=1&p4=2&bi=22&link=Rendiconti%20generali>.

## Isfol

anni vari *Rapporto sulla formazione continua*, Roma, s.i.p., anche [www.isfol.it/primo-piano/pubblicato-il-XV-rapporto-sulla-formazione-continua](http://www.isfol.it/primo-piano/pubblicato-il-XV-rapporto-sulla-formazione-continua).

## Istat

anni vari *Rilevazione sulle forze di lavoro-media annuale*, in [www.istat.it/it/archivio/159882](http://www.istat.it/it/archivio/159882).

## Ital Uil

anni vari *Bilancio sociale*, Roma, s.i.p., anche in [www.italuil.it/jsps/197/MenuSup/653/Pubblicazioni/656/Archivio\\_Bilancio\\_Sociale.jsp](http://www.italuil.it/jsps/197/MenuSup/653/Pubblicazioni/656/Archivio_Bilancio_Sociale.jsp).

## Italia Lavoro

2014 *Gli enti bilaterali in Italia. Primo rapporto nazionale 2013*, a cura di L. Bovina, Roma, s.i.p., anche in <http://www.italialavoro.it/wps/wcm/connect/8c4822004359546bb7d9f79c2c123a81/Rapporto+Nazionale.pdf?MOD=AJPERES>.

## Leonardi S.

2005 *Bilateralità e servizi. Quale ruolo per il sindacato?*, Roma, Ediesse.

## Livadiotti S.

2008 *L'altra casta*, Milano, Bompiani.

## Kelly J. e Willman P.

2004 a cura di, *Union organization and activity*, Londra, Routledge.

## Manesso A. e Tosi L.

2009 *Dai primi passi alla "città dei servizi". Un secolo della Cgil a Treviso attraverso la storia delle sedi*, Treviso, Istresco.

## Manghi B.

1977 *Declinare crescendo: note critiche dall'interno del sindacato*, Bologna, Il Mulino.

1981 *Democrazia minima. Regole e costumi del nostro sindacalismo*, Roma, Edizioni Lavoro.

1996 *Interno sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.

2007 *L'organizzatore sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro.

## Ministero dell'economia e delle finanze, Dipartimento per le politiche fiscali

anni vari *Attestazione dichiarazioni 730*, Roma, mimeo.

Normann R.

1984 *Service management: strategy and leadership in service business*, Chichester, Wiley.

Panozzo F.

1997 *L'economia delle istituzioni non profit. Il caso dell'organizzazione sindacale*, Padova, Cedam.

Perulli P. e Sabel C. F.

1996 *Gli enti bilaterali dopo l'inizio: tre approcci a una interpretazione operativa*, in "Diritto delle relazioni industriali", n. 2.

Pizzorno A.

1977 *Scambio politico e identità collettiva nel conflitto di classe*, in C. Crouch, A. Pizzorno (a cura di) *Conflitti in Europa. Lotte di classe, sindacato e stato dopo il '68*, Milano, Etas libri.

Reich R.

2015 *Come salvare il capitalismo*, Roma, Fazi.

Ricolfi L.

2015 *Il sindacato e quel prestigio perduto*, in "Il Sole24ore", 11 ottobre, p. 1.

Romagnoli G.

1980 a cura di, *La sindacalizzazione tra ideologia e pratica*, 2 voll., Roma, Edizioni Lavoro.

Schmitter P.C. e Streeck, W.

1981 *The Organization of Business Interest. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, WZB Discussion Paper IIM/LMP/ 81/13, Colonia.

Sivini G.

2013 *Compagni di rendite. Marchionne e gli Agnelli*, Viterbo, Stampa alternativa.

Steinmo S.

2013 *Governing as an engineering problem: the political economy of swedish success*, in A. Schafer e W. Streeck, *Politics in the age of austerity*, Cambridge, Cambridge Polity Press, pp. 84-107.

Trentin B.

2008 *Lavoro e libertà. Scritti scelti*, a cura di Michele Magno, Roma, Ediesse.

Zan S.

1992 *Logiche di azione organizzativa*, Roma, Carocci.

2011 *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Roma, Carocci.

## About the Author

Paolo Feltrin (1953) is Professor of Administration Sciences at the University of Trieste. He has published essays and articles on voting behaviours and electoral systems, interest groups, and trade unions. Among his recent publications are the books *Capire i risultati elettorali*, Roma, Carocci, 2011 (with Davide Fabrizio); *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Roma, Carocci, 2014 (with Stefano Zan); *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia di oggi*, Roma, Donzelli, 2016 (with Mimmo Carrieri).

PAOLO FELTRIN

Department of Political and Social Sciences, University of Trieste, Piazzale Europa, 1 Trieste, 34127, Italy

e-mail: [PAOLO.FELTRIN@dispes.units.it](mailto:PAOLO.FELTRIN@dispes.units.it)