

*Le relazioni industriali tedesche:  
caratteri e trasformazioni negli anni tra il 1990 e il 2010*

di Elia Bosco<sup>1</sup>

1. Sistema duale di rappresentanza degli interessi e attori.

Nella Repubblica Federale di Germania i rapporti tra capitale e lavoro sono strutturati su tre livelli: il primo, quello *micro*, corrisponde all'arena della fabbrica e dell'impresa; il secondo, quello *meso*, concerne l'area *sovraziendale* o il settore industriale, mentre su quello *macro*, si svolge l'azione regolativa dello stato, la quale può essere attuata in modo unilaterale oppure, come è avvenuto dagli anni sessanta, tramite accordi trilaterali di tipo corporativista. I livelli sono correlati, ma il sistema delle relazioni industriali si è articolato sui piani meso e micro. Si tratta di un sistema "cooperativo" fondato sulla contrattazione bilaterale, ma anche su una robusta regolamentazione giuridica dovuta all'intervento diretto dello stato e, in particolare, dei tribunali del lavoro. Date le sue caratteristiche peculiari, è definito correntemente "sistema duale". Con questo termine si vuole specificare che il piano meso e quello micro non costituiscono solo due livelli di contrattazione funzionalmente differenziati, ma due vere e proprie *arene* di elaborazione del conflitto industriale, nettamente distinte sul piano giuridico, e con attori, oggetti di trattativa ed exit differenti (Müller-Jentsch, 2007, 46-47).

Sul piano meso si attua la negoziazione collettiva sovraziendale. Questa si svolge tra organizzazioni sindacali e datoriali, le quali operano sulla base del principio della *autonomia contrattuale*. Oggetto di trattativa sono le condizioni di *vendita* della forza lavoro, quindi i livelli salariali, il tempo e le condizioni di lavoro. Strumento principale della negoziazione è il "Contratto d'area" (Flächentarifvertrag-FTV), che vale per tutte le imprese con sede in una determinata "area" o "regione contrattuale". Poiché inoltre la negoziazione avviene per uno o più settori industriali, sempre di una determinata area, è chiamato anche "contratto di settore" (Branchentarifvertrag).

In alternativa al FTV, esistono altri due tipi di contratti: quelli individuali, tradizionalmente poco praticati, e quelli siglati tra un sindacato e un'impresa non appartenente ad associazioni (Firmentarifvertrag),<sup>2</sup>. Il FTV è un elemento di forza del sistema contrattuale e produttivo. Consente infatti di definire condizioni di lavoro e salariali standardizzate a livello di settore, il che favorisce la programmazione aziendale, contribuisce a ridurre la competizione tra imprese (funzione "cartello") e incentiva quelle marginali a innovare, impedendo lo sviluppo di forme di concorrenza fondate sul dumping salariale.

---

1. Il testo è una versione leggermente abbreviata di un articolo già pubblicato in C. Baldissera, G. Cerruti (a cura di), *Il caso Fiat: una svolta nelle relazioni industriali?*, Bonanno Editore, Acireale-Roma 2012.

2. Tra le aziende più note per aver siglato tali contratti vi sono la Volkswagen, la Lufthansa e le Poste.

Il secondo elemento del sistema duale è costituito dall'arena *aziendale* dove si definiscono le condizioni di *applicazione* della forza lavoro. In quella sede, quindi, vengono rappresentati interessi "qualitativi" riguardanti la definizione concreta delle condizioni di lavoro. Gli attori sono il Consiglio di fabbrica (Betriebsrat-BR) e la Direzione aziendale. La normativa stabilisce, anzitutto, che il BR non è una struttura aziendale di rappresentanza del sindacato, ma un organo eletto da tutte le maestranze e formalmente indipendente<sup>3</sup>. In secondo luogo, prevede che il BR, non possa svolgere attività politica, né ricorrere al *conflitto* come strumento per risolvere i contrasti con la controparte (Friedenspflicht), mentre ha l'obbligo della *collaborazione fiduciaria* con la direzione in vista del bene dei lavoratori e del bene "generale" dell'impresa. Per contro, la legge riconosce al BR una serie di "diritti di partecipazione", *in primis* il diritto di *codecisione* in materie quali condizioni di lavoro, retribuzioni, gestione del personale e la formulazione di "piani sociali" per l'assistenza di manodopera in esubero. In secondo luogo, il BR esercita un diritto di *opposizione e ricorso*, contro provvedimenti specifici presi dall'azienda nei confronti di singoli lavoratori e, solo in certi casi, anche il licenziamento. Infine, il consiglio dispone di diritti di informazione, audizione e consulenza, in diversi ambiti: metodi e processi di lavorazione, antinfortunistica, pianificazione dell'impiego del personale, modifiche della struttura aziendale e loro effetti sui dipendenti.

I dati esposti indicano, anzitutto, che il BR possiede i diritti di partecipazione più forti nelle materie meno strategiche per l'azienda; in secondo luogo, che dispone di poteri di trattativa e di sanzione piuttosto limitati; in terzo luogo che il BR è una "istituzione intermediaria", la quale è obbligata per legge a conciliare interessi contrastanti, come quelli del sindacato, dei dipendenti e del management dell'azienda.

Una terza istituzione di carattere cooperativo è la "Codecisione d'impresa" (Umternehmensmitbestimmung). Garantisce ai rappresentanti dei lavoratori la partecipazione alle decisioni del massimo organismo dirigenziale delle società di capitali, il Consiglio di sorveglianza, cui sono demandate le scelte di politica aziendale e la nomina e il controllo della Direzione, in particolare, del "Direttore del lavoro". Nella Bundesrepublik esistono tre forme differenti di tale istituto, regolate da altrettante leggi. La prima, approvata nel 1951, ha istituito la codecisione nel settore carbossiderurgico per imprese con più di mille addetti. Prevede la composizione paritetica del Consiglio di sorveglianza e la nomina del Direttore del lavoro solo con l'assenso dei rappresentanti degli occupati. Una seconda legge, emessa nel 1952, e valida per le imprese degli altri settori con un numero di addetti tra i cinquecento e i duemila, ha ridotto la quota di rappresentanti a un terzo del Consiglio (Drittelparität). A essa, nel 2004, è subentrata una nuova norma (Dritteltbeteiligungsgesetz), la quale, pur attuando modifiche importanti, non ha cambiato la sostanza della materia. La terza legge (1976), riguarda le imprese con oltre duemila dipendenti e prevede una *quasi-parità*, poiché il presidente del Consiglio di sorveglianza

---

3. Gli effetti di questa disposizione sono stati in parte attenuati perché, da un lato, i sindacati hanno istituito propri rappresentanti, i "fiduciari sindacali", e dall'altro, la maggioranza dei componenti dei BR, di norma, risulta iscritta al DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund).

dispone del doppio voto e, in caso di stallo, è nominato dagli azionisti, i quali, in tal modo, possono controllare la Direzione.

## *1.2. Le associazioni di rappresentanza degli interessi*

### 1.2.1. I sindacati

I sindacati tedeschi sono organizzati dal 1949 in un'unica struttura di vertice, il DGB. Vi aderirono inizialmente sedici associazioni, cui nel 1978 si aggiunse il Sindacato di polizia, nato nel 1950. Tali associazioni, passate a otto dopo diverse fusioni, sono dotate di una forte *autonomia* e sono organizzate secondo il principio del "sindacato industriale" e del "sindacato unitario", per cui rappresentano tutti gli iscritti di un settore produttivo a prescindere dalla loro professione e dalla loro appartenenza partitica, ideologica o confessionale. Per la politica contrattuale, dato assai rilevante, sono competenti i singoli sindacati, mentre il DGB ha funzioni di coordinamento e di appoggio. Occorre precisare, inoltre, che la fondazione del DGB non riuscì a realizzare del tutto l'unità sindacale, né l'integrazione completa delle diverse categorie professionali. Fin dall'inizio, infatti, si formarono tre associazioni di ceto: il Sindacato dei funzionari statali (DBB), ricostitutosi nel 1949, il Sindacato degli impiegati (DAG), creato nello stesso anno, e, nel 1951, l'Unione degli impiegati dirigenziali (ULA). A questi si aggiunsero una quarta organizzazione di tipo confessionale la "Unione sindacale cristiana" (CGB), fondata nel 1955, e diverse associazioni professionali.

### 1.2.2. Gli imprenditori

In Germania gli interessi imprenditoriali sono rappresentati da tre organizzazioni di vertice: le Associazioni industriali, le Associazioni datoriali e le Camere dell'industria e del commercio. Le prime sostengono gli interessi di mercato delle imprese, principalmente attraverso attività lobbistiche nei confronti delle istituzioni nazionali ed europee. Sono organizzate nella "Unione federale dell'industria tedesca" (Bundesverband der deutschen Industrie – BDI). Le associazioni datoriali, invece, operano nel campo della contrattazione collettiva e della politica sociale. La loro struttura di vertice è la "Unione federale delle associazioni tedesche dei datori di lavoro" ("Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände" – BDA). Le Camere di commercio agiscono a livello locale, sono le uniche con iscrizione obbligatoria e sono organizzate nel "Deutscher Industrie-und Handelskammertag", che raccoglie ottantatré membri.

## 2. La crisi degli anni novanta

Il sistema finora descritto ha il suo fondamento nel cosiddetto "Consenso fondamentale" (Grundkonsens), formatosi nel paese all'inizio degli anni sessanta tra i principali attori politici (partiti e gruppi d'interesse) e i blocchi sociali da loro rappresentati. L'assetto socio-economico e istituzionale costruito su questo patto sociale, il cosiddetto Modell

Deutschland, ha tenuto, con diversi processi di adattamento, fino a tutti gli anni ottanta. Il quadro cambierà radicalmente nel decennio successivo, a seguito delle difficoltà che avranno i diversi attori nel far fronte agli effetti destabilizzanti derivanti da tre fattori: il trend di globalizzazione e l'avanzamento dell'unità europea, che hanno condizionato in misura crescente le politiche economiche e i sistemi di governance degli stati nazionali, e il processo di riunificazione, fattore endogeno di grande rilevanza per i cambiamenti avvenuti in quel decennio. Nella Bundesrepublik, il loro effetto congiunto ha causato una perdita di coesione e capacità di autoregolazione del Modello tedesco di capitalismo e un suo *parziale* orientamento verso i modelli di "economie di mercato non coordinate" (Hall, Soskice, 2001). Questo fatto ha contribuito a innescare un processo di erosione e mutamento di istituti centrali del sistema delle relazioni industriali, quali, in primo luogo, il contratto d'area. Questo, a sua volta, è stato influenzato almeno da altri due fattori. Il primo è costituito dall'internazionalizzazione dei mercati e dalla crescente interconnessione e interdipendenza delle attività economiche a livello globale, che hanno imposto ulteriori processi di ristrutturazione sia degli assetti produttivi, sia dell'organizzazione delle imprese medesime (decentramento, flessibilizzazione, autoregolazione). Tali processi, basati su nuovi principi di management (lean production, business reengineering, total quality ecc.) e l'introduzione di nuove forme di lavoro (workteams, gruppi qualità) atte a coinvolgere i dipendenti in prima persona<sup>4</sup>, hanno prodotto consistenti mutamenti funzionali tra le arene e gli attori della contrattazione collettiva (Müller-Jentsch, 2007, 93–105).

Il secondo fattore è rappresentato dai problemi di gestione e dai costi crescenti della riunificazione, i quali hanno fortemente indebolito la capacità di tenuta e reazione agli "shock esogeni" degli attori e anche del Modell Deutschland nel suo complesso. Con la crisi della riunificazione, iniziata nel 2003, infatti, è diventato sempre più difficile attuare accordi tripartiti a livello macro, per cui tra gli attori si sono sviluppate nuove tensioni e conflitti (Czada, 2001, 352; 358–360).

## 2.1. Debolezza degli attori

### 2.1.1. I sindacati

L'indebolimento delle organizzazioni sovrazionali è dovuto a una serie di cause, solo in parte simili. Nel caso del sindacato troviamo in primo luogo la costante diminuzione degli iscritti avvenuta dopo la riunificazione. Pur con qualche oscillazione, infatti, il loro numero dagli anni cinquanta era continuamente cresciuto e aveva raggiunto il picco massimo nel 1991 (11.800<sup>5</sup>) – dopo la fusione con il sindacato dell'Est (ADGB) – per poi discendere ininterrottamente fino ai giorni nostri (6193 nel 2010)<sup>6</sup>. Una tendenza analoga si registra per il tasso di sindacalizzazione, che, tra il 1991 e il 2009, è passato dal 36% al 19,3%

---

4. Questi, ad esempio, sono stati impiegati massicciamente alla Volkswagen nel progetto "Auto 5000".

5. In migliaia.

6. Andamento iscritti al DGB (in migliaia): 5450 (1950); 6.379 (1960); 6713 (1970); 7883 (1980); 11.800 (1991); 9335 (1995); 8223 (2000); 6778 (2005); 6264 (2009); 6193 (2010). Fonte: [www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen](http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen).

([www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen](http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen); [www.boeckler.de/29692](http://www.boeckler.de/29692)). Un problema altrettanto importante è costituito dalla composizione degli iscritti, che da oltre un quindicennio non rispecchia l'andamento del mercato del lavoro e della struttura professionale. Nel 2006, ad esempio, gli operai iscritti al DGB erano il 58% degli aderenti, ma tale categoria non superava il 33,6% dei lavoratori. Leggermente sovrarappresentati erano anche i funzionari statali (7,8% di iscritti, contro un peso occupazionale del 6,9%), mentre ampiamente sottorappresentati risultavano gli impiegati (33,7%, contro il 59,5%) e le donne (31,9%, contro il 46,4%). Queste ultime, inoltre, ancora nel 2010 costituivano poco meno del cinquanta per cento degli iscritti di sesso maschile – un chiaro indice della persistenza del modello *male bread winner* nella struttura produttiva e nel sistema di welfare tedeschi. Nello stesso anno, infine, la cifra dei giovani sotto i ventisette anni oscillava intorno ai cinquecentomila, un dodicesimo circa del totale ([www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen](http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen)). Questi ultimi, inoltre manifestavano chiaramente una scarsa motivazione a iscriversi.

Un altro fattore di indebolimento del DGB è stata la radicale ristrutturazione organizzativa, avvenuta dalla fine degli anni novanta, la quale ha comportato una serie di fusioni tra le diverse associazioni, il cui numero è passato da diciassette a otto. Fu attuata allo scopo di aumentare l'efficienza dei sindacati, eliminare le doppie strutture e le sovrapposizioni di competenze (verificatesi con l'adesione dell'ADGB e i mutamenti della "topografia del lavoro"), per far fronte alla diminuzione di iscritti, alla scarsità di risorse finanziarie e migliorare la divisione del lavoro tra il DGB e i singoli aderenti. In realtà, dalle diverse fusioni si sono formati nuovi *macrosindacati*, i quali da un lato possono competere con il DGB, poiché ormai possiedono reti organizzative a livello federale e sono in grado di offrire quasi tutti i suoi servizi; dall'altro, hanno un'identità industriale meno definita, con conseguenti difficoltà a rappresentare una base più eterogenea. Questo fatto, unitamente all'erosione del contratto d'area, che ha lasciato spazio all'emergere di tendenze verso una maggiore specializzazione della negoziazione, ha favorito l'attivazione delle organizzazioni indipendenti citate in precedenza, che rappresentano gruppi professionali specifici. I datori di lavoro hanno approfittato di questa nuova competizione tra sindacati, per siglare accordi al ribasso, al fine di ridurre i costi del lavoro. Tuttavia questa politica è stata praticata prevalentemente con il Sindacato cristiano (CGB) e solo fino al momento in cui altre sigle, molto più agguerrite, come il sindacato dei macchinisti ferroviari (GDL) o il Marburger Bund, che rappresenta i medici ospedalieri, hanno imposto contratti al rialzo. Ha, inoltre, generato effetti perversi per gli attori tradizionali, poiché una sentenza, molto importante, emessa dal Tribunale federale del lavoro nel 2010, ha riconosciuto il diritto di stipulare più accordi contrattuali in azienda. Di conseguenza è stato infranto il principio, tacito, ma mai stabilito per legge, della "unità contrattuale", il quale garantiva il monopolio della materia alla BDA e al DGB. Non è un caso, infatti, che attualmente le due organizzazioni di vertice chiedono all'unisono una legge che regoli la materia e ripristini la condizione *quo ante*, evitando l'affermazione di un pluralismo contrattuale assai temuto (Schroeder *et.al.*, 2011, 23–24).

### 2.1.2. Le associazioni datoriali

Nel corso degli anni novanta le associazioni datoriali hanno avuto diversi problemi d'integrazione interna altrettanto e forse più drammatici, ma, apparentemente, hanno saputo cambiare strategia con relativa prontezza. Tali problemi in un primo tempo sono stati causati dall'escalation del "tradizionale" contrasto d'interessi tra le piccole e medie imprese (Mittelstand) e la grande industria, accusata dalle prime di essere troppo dominante nelle associazioni di rappresentanza e di espandersi sul mercato internazionale a danno del Mittelstand (per es. riducendo i compensi ai fornitori interni) Infatti, questo, avendo maggiori difficoltà a delocalizzare, era sempre più oberato dai costi del lavoro. Non a caso, verso la metà del decennio le piccole e medie imprese passarono all'offensiva e chiesero, in nome della salvaguardia del "Sito industriale tedesco", una riduzione dei contributi, più flessibilizzazione del lavoro e delle retribuzioni, tagli alla spesa sociale e un sostanziale ridimensionamento del contratto d'area a favore di una maggiore aziendalizzazione della contrattazione (Streeck, 2003). Questo tipo di rivendicazioni spiega in gran parte un nuovo fenomeno, assai rilevante, emerso in quel periodo: la tendenza all'exit dalle organizzazioni di categoria (o la mancata adesione) di molte imprese che ritengono di non essere rappresentate adeguatamente e/o non sono più disponibili a negoziare accordi contrattuali secondo le regole vigenti. Il trend è confermato dalla costante diminuzione del "grado di organizzazione" delle associazioni datoriali, che dà conto del numero di aziende a esse aderenti. In un settore forte come quello dell'industria metalmeccanica, ad esempio, tra il 1984 e il 2005 questo indicatore è sceso dal 56% a meno del 30% (W. Schroeder et al., 2010, 337).

### 3. Mutamenti strategici e organizzativi

Le tendenze descritte hanno comportato sia una differenziazione funzionale del sistema di rappresentanza imprenditoriale, sia considerevoli mutamenti nel modello di contrattazione. Per far fronte alla situazione descritta, infatti, le organizzazioni datoriali in primo luogo hanno ampliato l'offerta creando nuove associazioni, che, pur garantendo ai propri aderenti i diversi servizi, non si assumono, né osservano, vincoli contrattuali (Verbände ohne Tarifbindung – OT)<sup>7</sup>. Con le aziende che aderiscono a tali organizzazioni, il sindacato può siglare soltanto dei contratti d'impresa, i quali, non a caso, sono progressivamente aumentati. Un'altra possibilità, più radicale, di exit, prevede la revoca della propria adesione in tempi molto brevi, o anche subito dopo la firma di un contratto. Il successo maggiore, però, è stato ottenuto dal primo tipo di iniziative, come indica il crescente aumento delle associazioni OT e il fatto che i loro aderenti sono più numerosi degli appartenenti a quelle tradizionali (Schroeder et al., 2010, 341–344). In secondo luogo, i datori di lavoro hanno attaccato pesantemente il contratto d'area chiedendo, in linea con il Mittelstand, una maggiore aziendalizzazione della contrattazione e una consistente flessibilizzazione delle condizioni di lavoro e delle retribuzioni (Streeck, 2003). Si tratta di rivendicazioni assai

---

7. Lett.: "Associazioni senza vincoli contrattuali". Nel seguito si useranno anche i termini: associazioni-OT oppure Verbände-OT.

drastiche, poiché, da un lato comportano un maggior coinvolgimento degli attori a livello micro – management e Betriebsrat – nella contrattazione e quindi, in linea di principio, una perdita di potere dei sindacati; dall'altro un allentamento dei vincoli del contratto d'area per adattarne i contenuti alle realtà aziendali e una maggiore diversificazione delle retribuzioni sulla base di fattori quali l'organizzazione del tempo lavoro nelle singole aziende, i tipi di prestazioni e il loro livello, o anche il fatturato dell'impresa.

Principali strumenti utilizzati a tal fine sono stati le cosiddette "clausole di apertura", le "clausole di deroga" e la stipula di "Patti aziendali per il lavoro e la concorrenzialità". Le prime sono frutto di accordi stipulati nel contratto d'area, che permettono al Betriebsrat e al management di modificare determinati contenuti del contratto stesso per adattarli alle necessità delle singole imprese. Le "clausole di deroga" permettono anch'esse di deviare dagli standard contrattuali, senza però definire in modo preciso i contenuti. Alcune applicazioni di tali clausole risalgono già alla fine degli anni settanta, ma solo con il contratto dei metalmeccanici del 1993 le aziende hanno iniziato a impiegare regolarmente il lavoro a condizioni inferiori a quelle contrattuali. Da allora, infatti, molti accordi prevedono la possibilità praticare varie forme di flessibilizzazione del tempo lavoro e di riduzione della retribuzione, in relazione alla situazione dell'azienda. Esse, inoltre, in poco tempo sono diventate assai numerose e diversificate a seconda del settore produttivo o dell'area contrattuale e hanno perso il loro carattere di eccezionalità diventando prassi corrente.

Oltre a questa forma di "decentramento controllato" della contrattazione, esistono pure forme di "decentramento selvaggio", le quali avvengono quando le imprese non rispettano gli standard di un contratto oppure concludono accordi aziendali che, pur in assenza di specifiche clausole d'apertura, ne eludono i vincoli. Sempre nel settore metalmeccanico si è cercato di porre rimedio a tale prassi con il cosiddetto "contratto di Pforzheim" (2004), il quale imponeva agli attori una serie di regole per deviare in modo "controllato" dal contratto d'area – anche se, così facendo, si legittimava ulteriormente l'aziendalizzazione della contrattazione.

I Patti per il lavoro, sono lo strumento maggiormente usato. Sono il prodotto di accordi, a livello *aziendale*, tra il management e i consigli di fabbrica, il cui contenuto prevede che i lavoratori rinuncino ad alcuni diritti (anche in questo caso soprattutto sulle retribuzioni e sui tempi di lavoro), per migliorare la capacità di concorrenza dell'impresa, ottenendo in cambio la salvaguardia dell'occupazione (Rehder, 2003). Inizialmente sono stati impiegati per risolvere casi eccezionali di crisi aziendali, mentre successivamente sono diventati la norma, anche nelle aziende con i conti in attivo, e sono progressivamente aumentati. Già nel 2003, infatti, coprivano mediamente il 30% delle imprese e il 50% delle grandi industrie. Nel tempo è cresciuto pure il numero e il tipo delle materie trattate, comprese quelle che non rientrano nella codecisione d'impresa, oppure sono di competenza solo del management o dei partiti contrattuali, quindi del livello sovraaziendale.

### 3. 1. Osservazioni conclusive

Una delle conseguenze principali dei cambiamenti avvenuti negli anni novanta è stata l'ulteriore erosione e perdita di cogenza del contratto d'area (Streeck *et al.* 2003). In particolare è costantemente diminuita la sua "capacità" di vincolare le imprese. Tra il 1998 e il 2009 a Ovest è scesa dal 53% al 39%, e dal 30% al 23% a Est (dove è sempre stata molto più bassa), mentre le imprese senza vincoli contrattuali sono aumentate dal 48% al 61% (Ovest) e dal 70% al 77% (Est). Se si considera il numero di lavoratori coinvolti nei contratti, le quote diminuiscono rispettivamente dal 76% al 65% (Ovest) e dal 63% al 51% (Est) nel primo caso, mentre i dipendenti delle imprese non aderenti aumentano dal 27% al 36% a occidente e dal 37% al 49% nei nuovi Länder (IAB-Betriebspanel 1996–2009, in [www.hans-boekler.de](http://www.hans-boekler.de) 2010). Al contempo, la crescita dei patti aziendali è stata tale, che questi ormai possono essere considerati il "terzo pilastro" della contrattazione collettiva. Per contro, a conferma della scarsa linearità del processo, nella politica contrattuale sono state realizzate almeno due importanti innovazioni. La prima è l'introduzione, nel 2003, di un contratto unico per impiegati e operai, il cosiddetto "contratto quadro sulle retribuzioni" (Entgelt-Rhamentarifvertrag-ERA). La seconda è costituita dalla crescita costante di accordi e contratti riguardanti la formazione e l'aggiornamento professionale. Segno che gli attori hanno riconosciuto l'importanza di far fronte all'aumento del "contenuto di conoscenza" dei nuovi processi produttivi.

Come già accennato, infine, la flessibilizzazione e il decentramento della contrattazione hanno modificato la tradizionale divisione del lavoro tra sindacato e BR. Si è trattato della conseguenza più importante, poiché ha determinato un maggiore coinvolgimento dell'arena di fabbrica nella contrattazione e, quindi, l'assunzione di più compiti in materia da parte dei Consigli, senza che questi, peraltro, dispongano di tutti i poteri necessari ad assolverli. Ciò vale anche se in questi anni i loro diritti sono stati di fatto ampliati, poiché hanno svolto un ruolo di "Co-management" dei processi di modernizzazione dell'impresa, decidendo pure in materia d'investimenti, che è fuori dalla cogestione d'impresa. Di conseguenza, se da un lato appare plausibile sostenere che i BR sono ormai attori *centrali* nella regolazione dei rapporti di lavoro e costituiscono «(...) l'istituzione più stabile delle relazioni industriali in Germania» (Müller-Jentsch, 2007, 57), dall'altro lato alcune ricerche empiriche indicano che il co-management comporta seri problemi di legittimazione dei BR rispetto alla base (Rehder, 2006). Rilevante resta comunque il fatto che, in conseguenza delle trasformazioni che si è cercato di documentare, nel sistema duale si è verificato un crescente *squilibrio*, dovuto al passaggio di funzioni fondamentali dal livello meso all'arena micro. Tale squilibrio, pur "sovraccaricando" il livello aziendale, da un lato ha comportato un suo rafforzamento, per quanto relativo, e, dall'altro, non ha raggiunto una portata tale da porre all'ordine del giorno la fine del sistema duale e del contratto d'area. Per contro, come osserva ancora Müller-Jentsch (2007, 145), anche se è azzardato fare previsioni, ciò che potrebbe verificarsi in un futuro non tanto remoto è la fine del carattere dominante dell'attuale sistema di relazioni



industriali e la formazione, e coesistenza, di una pluralità di modelli di regolazione dei rapporti di lavoro.

## Bibliografia

Czada R., *Processo di riunificazione e crisi del Modell Deutschland*, in Bosco E. (a cura), *La nuova Germania. Società, istituzioni, cultura politica dopo la riunificazione*, Milano, Franco Angeli 2001 (ed. or., Opladen 1998)

Hall P., Soskice D. (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, USA 2001

Müller-Jentsch W., *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. Industrial Citizenship zwischen Markt und Regulierung*, VS Verlag, Wiesbaden 2007

Müller-Jentsch W., *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*, Campus. 2. Aufl., Frankfurt am Main, 1997

Schroeder W., Kalass V., Greef S., *Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*, VS Verlag. Wiesbaden 2011

Schroeder W., Weßels B., *Le associazioni del lavoro e dell'industria nel sistema tedesco*, in Bosco E., Schmid J. (a cura), *La Germania rosso-verde. Stabilità e crisi di un sistema politico*, Franco Angeli, Milano 2010

Rehder, B., *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*, Schriftenreihe des MPI für Gesellschaftsforschung Band 48, Frankfurt am Main, Campus, New York 2003

Rehder, B., *Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmer und betrieblicher Interessenvertretung*, in «Zeitschrift für Soziologie», XXXV, 3., 2006 pp. 227–242.

Streeck W., *From State Weakness as Strength to State Weakness as Weakness: Welfare Corporatism and the Private Use of the Public Interest*, MPIfG Working Paper 03/2, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, 2003 (trad.it. «Stato e mercato» n. 1, 2004)

Streeck W. Rehder B., *Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel*, MPIfG Working Paper 03/6, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln 2003