

Ricostruire le regole. Luigi Mariucci e la democrazia del lavoro



Bruno Caruso

Già Ordinario di Diritto del lavoro
Università degli Studi di Catania

Abstract: Il saggio ripercorre il percorso intellettuale di Luigi Mariucci condensandolo attorno a un nucleo tematico preciso: la contrattazione collettiva, l'autonomia sindacale, la rappresentanza e, più in generale, la democrazia del lavoro. Nella successione cronologica degli scritti di Mariucci – intrecciata con mie riflessioni su temi analoghi nel tentativo di restituire un confronto reale con il suo pensiero – emerge con chiarezza una evoluzione che parte dal “volontarismo” degli anni settanta per arrivare all’auspicio di “nuove regole” negli anni novanta.

Parole chiave: Autonomia collettiva – Rappresentanza – Contrattazione

Reconstructing the rules. Luigi Mariucci and democracy at work

Abstract: The essay traces Luigi Mariucci's intellectual journey, condensing it around a precise thematic core: collective bargaining, trade union autonomy, representation and, more generally, democracy in the workplace. In the chronological succession of Mariucci's writings – intertwined with my reflections on similar themes in an attempt to restore a real dialogue with his thought – a clear evolution emerges that starts from the "voluntarism" of the seventies to arrive at the wish for “new rules” of unions' activity in the nineties.

Keywords: Collective autonomy – Representation – Collective bargaining

ISSN: 3103-4721

Copyright © 2026 Bruno Caruso

The text is licensed under the Creative Commons BY 4.0 International License <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Un ricordo personale e un dialogo intellettuale, Tra biografia intellettuale, dialogo scientifico e responsabilità civile. – 3. Gli anni Settanta: autonomia e controllo operaio. – 4. Gli anni Ottanta: crisi dell'unità sindacale, democrazia sindacale e domanda di nuove regole. – 5. Gli anni Novanta: istituzionalizzazione dell'autonomia, riformismo e violenza politica. – 6. Il nuovo secolo: dalla crisi dell'autonomia alla ricostruzione delle regole. La svolta istituzionale nel pensiero maturo di Mariucci. – 7. Conclusione. L'eredità di Mariucci tra supplenza della giurisdizione e futuro della democrazia del lavoro

1. Premessa

In questo saggio, che sviluppa il contenuto di una relazione presentata ad un convegno veneziano in ricordo di Luigi Mariucci, ho cercato di ripercorrere il suo percorso intellettuale attorno a un nucleo tematico preciso: la contrattazione collettiva, l'autonomia sindacale, la rappresentanza e, più in generale, la democrazia nel lavoro. L'obiettivo non è ricostruire analiticamente l'intera opera di Mariucci, ma seguire come questi problemi si siano trasformati nel suo pensiero lungo il tempo, in parallelo ai mutamenti del sistema delle relazioni industriali e del contesto politico e sociale italiano.

Ho scelto di farlo intrecciando questa ricostruzione con le mie stesse riflessioni su temi analoghi, maturate negli stessi anni e spesso in dialogo diretto con Mariucci e con altri studiosi. Non per sovrapporre percorsi o rivendicare posizioni, ma per restituire il senso di un confronto reale, talvolta critico, sempre rigoroso, che ha attraversato una stagione importante della cultura giuslavoristica italiana.

Ne emerge l'immagine di un pensiero in costante movimento: dalla fiducia ancora forte, negli anni Settanta, nelle potenzialità dell'autonomia collettiva, fino alla progressiva maturazione della convinzione che quella stessa autonomia, per reggere, abbia bisogno di regole condivise, di un assetto istituzionale della rappresentanza e di una responsabilità politica nel governo del lavoro. Gli anni Novanta – segnati anche dagli eventi tragici che hanno colpito Massimo D'Antona e Marco Biagi – rappresentano in questo percorso un passaggio particolarmente denso e problematico.

Il saggio non vuole essere una commemorazione formale, ma un tentativo di comprendere perché le domande poste da Mariucci sulla tenuta democratica dell'autonomia collettiva, sul ruolo delle regole e sul rapporto tra diritto del lavoro e democrazia restino ancora oggi aperte e decisive. Affronto questi nodi in forma più distesa di quanto ho fatto nella relazione, mettendoli in dialogo con riflessioni più ampie sulla crisi dell'ordine democratico, sul rap-

porto tra lavoro, rappresentanza e istituzioni politiche, che ho cercato di sviluppare anche in altri lavori recenti.

2. Un ricordo personale di Luigi Mariucci. Tra biografia intellettuale, dialogo scientifico e responsabilità civile.

Ricordare Luigi Mariucci, per me, non è soltanto un momento di dovuto ricordo scientifico e accademico. È anche un gesto intimamente personale. Conservo ancora sul telefono gli ultimi scambi di messaggi. Il 13 novembre 2020 gli scrissi semplicemente: «Luigi, come stai?». La sua risposta fu asciutta, come era nel suo stile: «In lotta col Covid». In quelle tre parole c'erano insieme la sua ironia trattenuta, la sua lucidità e — per chi lo conosceva — il tratto profondo di una vita intera spesa nel confronto, nella discussione, nella resistenza e, direi pure, nella resilienza intellettuale.

Luigi non è stato soltanto un grande giuslavorista. È stato un giurista intellettuale, oltre che un uomo di rigore morale e di onestà intellettuale assoluta, uno studioso che non ha mai piegato le sue idee alle convenienze del momento. Lo considero, senza esitazioni, il rappresentante più acuto della cultura tardo-socialdemocratica¹ del diritto del lavoro nella sua generazione: una cultura non ideologica, mai dogmatica, sempre attraversata dal dubbio, dall'ascolto e da un profondo senso della responsabilità civile.

Con lui ho condiviso, per molti anni, un dialogo intenso e talvolta aspro sulla funzione, sui valori e sul destino del diritto del lavoro, e in particolare sui temi dell'autonomia collettiva, della rappresentanza e della democrazia sindacale. Io muovevo da una sensibilità sempre più liberale, lui da una matrice socialdemocratica rigorosa; ma proprio questa differenza rendeva il confronto vivo, mai rituale, fondato su una grandissima stima reciproca. Un dialogo sempre leale, che è parte integrante — non solo sul piano teorico, ma anche umano — della relazione che oggi provo a ricostruire. Eravamo entrambi accaniti lettori: ci scambiavamo spesso suggerimenti di saggi, articoli, libri di attualità, con quella curiosità intellettuale che in Luigi non si è mai spenta. Solo dopo la sua scomparsa ho scoperto, con una certa commozione, che anche lui, come me e Riccardo Del Punta, coltivava una passione profonda per la *Recherche* proustiana: un dettaglio che dice molto della sua sensibilità nascosta, accanto al rigore del giurista².

¹ La parabola politica attraversata da Luigi, dai giovani repubblicani al Partito democratico passando attraverso Lotta continua e il Partito Comunista Italiano è ricostruita dallo stesso Mariucci in quello che l'Autore definisce un "saggio aneddotico" del 2021 (Mariucci 2021).

² Mi sono ritrovato in archivio, non ricordo bene come mi sia pervenuto — deve avermelo dato durante un fortuito incontro alla Feltrinelli di Bologna — un breve dattiloscritto in cui

3. Gli anni Settanta: Autonomia e controllo operaio.

Il primo grande tornante del pensiero di Luigi Mariucci sul tema dell'autonomia collettiva si colloca negli anni immediatamente successivi allo Statuto dei lavoratori, nel pieno della crisi del ciclo di lotte degli anni Sessanta e Settanta (Mariucci 1977). È una fase che riflette in modo molto intenso lo spirito del tempo, segnato dal conflitto operaio diffuso, dalla teoria del contropotere e da un clima ideologico — di matrice marxista e di sindacalismo militante — che, in forme diverse, non risparmiava praticamente nessuno: giuristi, sindacalisti, studiosi di orientamenti anche molto differenti. Era come se la grande distinzione all'interno del movimento operaio tra rivoluzionari e riformisti si fosse temporaneamente eclissata: eravamo un po' tutti rivoluzionari³.

Mariucci è pienamente interno a quel clima, ma non vi aderisce in modo acritico. Ne assume il linguaggio e le categorie, senza però rinunciare a una precoce attenzione ai loro limiti teorici e politici. È in questa distanza critica, mai esterna ma sempre interna, che si forma quella tensione realistica che attraverserà tutto il suo percorso. Da un lato riconosce pienamente la forza storica della contrattazione collettiva e dei nuovi diritti sindacali; dall'altro prende atto della progressiva caduta di peso politico dell'azione sindacale, determinata dal mutamento del contesto economico e dall'avvio della crisi industriale che poi sarebbe scoppiata alla fine degli anni '70 emblematicamente alla Fiat intrecciandosi con il terrorismo brigatista.

Il nodo teorico centrale di questa fase è quello del controllo operaio e, più in generale, delle ipotesi di democrazia industriale e di partecipazione alla gestione dell'impresa. Sono temi che circolavano allora con grande forza in tutto il dibattito giuslavoristico⁴. In molti tendevano a vederli come la via maestra per trasformare dall'interno i rapporti di produzione; altri vi leggevano addirittura una sorta di panacea rivoluzionaria.

Luigi sintetizza e sistema — per una associazione culturale cittadina, *La bottega dell'Elefante*, e in particolare per un gruppo di lettura — una serie di citazioni tratte dalla *Recherche* e dedicate al tempo, alle donne e all'amore, alla sensualità e alla trasmutazione, ai vizi, alla tecnologia, alla società e alla politica. Il dattiloscritto, firmato da Luigi, è intitolato, *La memoria e il tempo. Rileggendo Proust* ed è datato 2009.

³ Senza necessità di puntuali riferimenti bibliografici (ma v. almeno Mancini 1970), va ricordato come, in quella fase, anche giuslavoristi di solida e dichiarata formazione riformista — quali Giugni, Mancini, Romagnoli, Treu — abbiano talora assunto posizioni segnate da un marcato radicalismo filo operaio, mostrando attenzione, se non vera e propria apertura, verso le nuove forme di rappresentanza spontanea e di conflittualità emergente nei luoghi di lavoro. Ciò testimonia quanto fosse diffuso, in quel contesto, un clima culturale che tendeva a sospendere o attenuare la tradizionale distinzione tra riformismo e radicalismo.

⁴ Ho ripreso questo dibattito storico in (Caruso 2024).

Mariucci, pur muovendosi dentro questo orizzonte, è tra i primi a metterne in luce con chiarezza l'ambiguità strutturale. Il controllo operaio, quando è sganciato da una reale prospettiva di trasformazione dei rapporti di produzione, rischia di ridursi a una forma di produttivismo mascherato o, peggio, a uno strumento di corresponsabilizzazione del sindacato nella gestione dell'impresa.

Il punto è decisivo: la formalizzazione di poteri sindacali nella gestione aziendale, se non accompagnata da una effettiva capacità di indirizzo politico e sociale, può finire per congelare il conflitto, normalizzarlo, renderlo compatibile con l'assetto produttivo esistente (Mariucci 1977, pp. 254-255). È una delle intuizioni più precoci e più profonde di Mariucci, che lo distingue già allora dalle letture più astratte della partecipazione.

Anche quando analizza le prime clausole contrattuali sui diritti di informazione e consultazione, egli mantiene una linea di grande prudenza. Quelle clausole creano soltanto condizioni preliminari, ma l'effettivo condizionamento dell'organizzazione produttiva resta affidato al terreno dell'autonomia collettiva, non alla norma. In questa fase la legge è ancora vista come uno strumento inadeguato a governare trasformazioni strutturali così complesse.

Qui si coglie bene la prima configurazione del suo pensiero: l'autonomia collettiva è una risorsa preziosa, ma è anche una risorsa fragile in quanto esposta tanto al riflusso quanto all'istituzionalizzazione con effetti di progressiva burocratizzazione del sindacato.

Il rischio maggiore, per Mariucci negli anni Settanta, non è ancora quello dell'anomia, bensì quello della normalizzazione del conflitto, della sua riduzione a tecnica di gestione. È per questo che resta ancora profondamente diffidente verso ogni ipotesi di etero-regolazione legislativa dell'autonomia: la legge è sullo sfondo, non ancora l'architrate del sistema.

In questa fase, dunque, Mariucci non è un giurista anti-istituzionale, ma è ancora convinto che la contrattazione collettiva dovesse restare la sede primaria di produzione del diritto del lavoro e che la sua anomia ne costituisse addirittura una risorsa (la contrattazione svincolata e il conflitto permanente); pensava inoltre che la politicizzazione del sindacato non potesse risolversi nella gestione condivisa dell'impresa ma rinviasse alla questione del potere politico; e, infine, che la forza dell'autonomia non potesse essere sostituita artificialmente da un costruito normativo.

È da questo punto — da questa fiducia cauta ma ancora forte nell'autonomia collettiva, maturata dentro un clima ideologico intenso ma già sottoposto a verifica critica — che prenderà avvio, negli anni successivi, il suo progressivo ripensamento del problema delle regole, della rappresentanza e del principio di maggioranza.

4. Gli anni Ottanta: la crisi dell'unità sindacale, la democrazia sindacale e la domanda di nuove regole

Negli anni Ottanta del secolo scorso il discorso di Mariucci sull'autonomia collettiva entra in una fase nuova. La rottura dell'unità sindacale (il trauma del disaccordo del febbraio del 1984 sulla scala mobile), la crisi del modello fordista, l'irrompere della specializzazione flessibile, della prima rivoluzione tecnologica e della disoccupazione di massa mettono definitivamente in tensione l'idea — ancora presente negli anni Settanta — di un'autonomia capace di autoregolarsi senza un quadro più stringente di regole comuni (Mariucci 1985).

È proprio dentro questo passaggio critico che Mariucci compie, a metà degli anni Ottanta, una grande sistemazione teorica della contrattazione collettiva (Mariucci 1985b). Ricostruisce in modo organico l'evoluzione del fenomeno, la struttura multilivello, i contenuti, e soprattutto il rapporto tra contrattazione e legge come sistemi normativi concorrenti. Prende forma la sua idea della contrattazione come sistema istituzionale autonomo, ma strutturalmente aperto alla comunicazione con l'ordinamento statale, e per ciò stesso complesso. È significativo che in questo momento il tema della rappresentanza non sia ancora centrale: la riflessione sulla democrazia sindacale matura a valle della piena sistemazione del modello contrattuale, e non come suo presupposto originario.

È tuttavia nella proiezione successiva di questo contesto che emerge, in modo sempre più netto rispetto al saggio del 1985 (Mariucci 1985a), quella che potremmo chiamare la domanda di nuove regole sindacali (Mariucci 1987a). Una domanda che, solo pochi anni prima, sarebbe stata guardata con sospetto nella cultura giuslavoristica segnata dall'astensionismo legislativo post-Statuto, ma che ora si impone come necessità strutturale.

Mariucci coglie con grande lucidità tre crisi intrecciate: la crisi del modello contrattuale puramente redistributivo; la crisi del consenso sindacale militante e diffuso e della conflittualità permanente nell'ambito della stagione neocorporativa; la crisi della pariteticità tra organizzazioni sindacali, che aveva retto finché l'unità garantiva un equilibrio politico di fondo, ma che diventa rapidamente insostenibile una volta venuto meno quel vincolo.

Ed è proprio su quest'ultimo punto che la sua riflessione si fa più radicale. La pariteticità, spezzata l'unità, non è più una regola di equilibrio: rischia di trasformarsi in una fonte permanente di veto, di conflitto interno, di paralisi decisionale. L'autonomia collettiva, lasciata interamente a sé stessa, manifesta ora una tendenza all'auto-disgregazione.

È in questo snodo che entra stabilmente, nel pensiero di Mariucci, il tema del principio di maggioranza. Egli è sempre attento a non sovrapporre meccanicamente la logica della rappresentanza politica a quella sindacale: nel

sindacato il processo decisionale resta fondato sulla mediazione e sul compromesso. Tuttavia aggiunge un passaggio cruciale: quando il compromesso non si forma, una regola di chiusura diventa inevitabile. E questa regola non può che consistere, in ultima istanza, nella verifica del consenso dei lavoratori interessati⁵.

Da qui la sua apertura all'uso del referendum come strumento di legittimazione democratica degli accordi collettivi nei casi di conflitto intersindacale (Mariucci 1987a, p. 430-431). Con questo passaggio l'autonomia collettiva non è più pensata come uno spazio puramente spontaneo, ma come un campo che ha bisogno di procedure democratiche esplicite per non dissolversi. Mariucci si colloca, in questa fase, su posizioni che possono essere ricondotte a una forma di neo-volontarismo procedurale⁶.

In questa fase, tuttavia, non è ancora approdato a una convinzione piena sulla necessità di una legge sulla rappresentanza. Egli esplora con grande realismo i limiti dell'autoregolazione, discute la possibilità di un intervento esterno, ma resta profondamente scettico sulla capacità del sistema politico di produrre, in quel momento storico, una riforma legislativa organica delle regole sindacali. La sua attenzione, come detto, si concentra soprattutto sulle regole endo-sindacali, sulle procedure decisionali, sulla legittimazione democratica interna.

È esattamente in questi anni che si sviluppa anche una riflessione più ampia, sul piano teorico, sulla democrazia sindacale, sulla rappresentanza e sul consenso. In quegli stessi anni inizio anch'io a lavorare in modo sistematico su questi temi, dapprima sul terreno della democrazia sindacale e poi su quello della rappresentanza e della misurazione del consenso; parallelamente, la riflessione di Massimo D'Antona contribuisce in modo decisivo a rinnovare le categorie della rappresentatività e della legittimazione sindacale, influenzando in profondità il dibattito scientifico. Questo richiamo serve a collocare Mariucci dentro un vero laboratorio collettivo di idee, in cui, pur da angolazioni diverse, si andava progressivamente convergendo su un punto essenziale: la necessità di ricostruire in chiave democratica le basi

⁵ In (Mariucci 1987a, p. 430), Mariucci dichiara ormai finita l'epoca dell'«orgoglio» dell'ordinamento sindacale di fatto a cui aveva fatto riferimento nella sua monografia Silvana Sciarra del 1985. Il definitivo abbandono della teoria del sindacalismo di fatto viene confermato nella Voce *Contrattazione collettiva* per il Digesto (Mariucci 1989).

⁶ «Si formula quindi la seguente tesi: nell'attuale contesto la possibilità del sindacato di costituirsi come soggetto realmente rappresentativo dipende soprattutto dalla sua intelligenza di sottoporsi al filtro di una sorta di neo-volontarismo, di sottomettersi, cioè, a regole mediante cui provare, sul campo, la propria legittimazione come agente collettivo della forza-lavoro» (Mariucci 1987a, p. 452).

dell'autonomia collettiva, superando tanto l'utopia dell'autoregolazione pura quanto l'ipotesi di una regolazione autoritativa dall'alto⁷.

In questi stessi anni Mariucci si misura anche con il tema del neocorporativismo e degli accordi triangolari tra sindacati, imprese e Stato⁸. Ne coglie il carattere ambivalente: da un lato li legge come strumenti realistici di governo della crisi inflattiva e occupazionale; dall'altro ne avverte con chiarezza il rischio strutturale di corresponsabilizzazione politica del sindacato. Proprio per questo insiste, in parallelo, sulla necessità di una forte legittimazione democratica interna delle scelte sindacali: senza un solido fondamento nel consenso dei lavoratori, la partecipazione del sindacato al governo dell'economia rischia di trasformarsi in una delega priva di mandato.

Parallelamente, in questi stessi anni, Mariucci guarda con grande attenzione alle trasformazioni delle relazioni industriali in altri ordinamenti, in particolare all'esperienza statunitense (Mariucci 1986, Mariucci 1987b)⁹. Le forme di nuova cooperazione tra sindacato e impresa nate dalla crisi del fordismo e del sindacalismo di massa (la crisi del *Big Labor*)¹⁰ mostrano che la contrattazione non è più soltanto redistribuzione, ma diventa sempre più una sede di regolazione dell'organizzazione produttiva, della qualità del lavoro, dei processi decisionali (*new cooperation*). Anzi Mariucci vi intravede, in forma chiaramente problematica, una possibile risposta non solo alla crisi del sindacalismo conflittuale, ma alla crisi del sindacalismo *tout court*, e giustamente si interroga su quale possa essere il ruolo del sindacato in modelli in cui l'impresa stessa stimoli la partecipazione organizzativa diretta dei lavoratori.

Anche qui il suo sguardo resta prudente: la cooperazione non è una virtù in sé, se rischia di tradursi in un'integrazione subalterna del sindacato nelle logiche dell'impresa. Senza una solida legittimazione democratica della rappresentanza e senza un rapporto con la politica e con i valori, anche i modelli

⁷ In sintesi: se il saggio del 1985 era il grido d'allarme per la rottura dell'unità e quello del 1987 era la proposta di autoriforma democratica, il saggio del 1989 è il nuovo codice genetico che Mariucci disegna per il diritto del lavoro moderno, dove la democrazia sindacale non è più un optional morale, ma il requisito tecnico per l'esistenza stessa della contrattazione collettiva in un sistema pluralista.

⁸ A partire dall'analisi dell'accordo triangolare del 1983 (Mariucci 1985, p. 46 ss) sino alla sistemazione del fenomeno sociale sotto le categorie della concertazione sociale o della negoziazione politica (Mariucci 1989, p. 52).

⁹ I saggi richiamati maturano anche a seguito di periodi di *visiting professor* di Mariucci negli Stati Uniti, che contribuirono in modo significativo alla sua conoscenza diretta dei modelli di relazioni industriali nordamericani.

¹⁰ Mariucci paventa, per gli USA del periodo (Mariucci 1987b, p. 87), lo scenario di società post sindacale, le cui cause profonde saranno poi analizzate, con cura magistrale, da R.D. Putnam in *Capitale sociale e individualismo*, il Mulino, 2004, p. 101 ss.

cooperativi possono trasformarsi in meri dispositivi di neutralizzazione del conflitto (Mariucci 1987b, p. 93).

5. Gli anni Novanta: istituzionalizzazione dell'autonomia, riformismo e violenza politica

Gli anni Novanta segnano una svolta decisiva non solo nella storia delle relazioni industriali italiane, ma anche nel percorso teorico di Luigi Mariucci sul tema dell'autonomia collettiva e della rappresentanza. Dopo la lunga fase degli anni Ottanta, dominata dalla crisi dell'autoregolazione e dalla domanda di nuove regole, si entra in una stagione di tentativo di riassetto complessivo del sistema.

Il Protocollo del luglio 1993 — definito da Giugni come una vera e propria “costituzione delle relazioni industriali” — rappresenta, da questo punto di vista, un autentico spartiacque. Non è soltanto un accordo sul costo del lavoro o sulla politica dei redditi, ma è, più profondamente, un accordo sulla struttura del sistema contrattuale: per la prima volta vengono definiti in modo organico i livelli della contrattazione, i soggetti legittimati e il rapporto tra contratto nazionale e contrattazione decentrata.

Mariucci legge quel Protocollo come un tentativo alto di razionalizzazione istituzionale dell'autonomia collettiva (Mariucci 1995, p. 211 ss.). L'autonomia non viene compressa, ma incardinata entro un disegno più ampio di politica economica e sociale. È questo il passaggio in cui la concertazione entra stabilmente nel sistema delle relazioni industriali, assumendo una funzione ordinante e non meramente transitoria.

Il passaggio decisivo sul terreno della rappresentanza è l'istituzione delle RSU disciplinate dall'accordo interconfederale del 20 dicembre 1993. Con le RSU si afferma in modo generalizzato un modello elettivo di rappresentanza unitaria nei luoghi di lavoro: la rappresentanza non è più soltanto proiezione delle organizzazioni sindacali, ma diventa sempre più rappresentanza fondata sul voto dei lavoratori. Mariucci guarda con grande favore a questo passaggio, cogliendovi il superamento del sistema delle RSA, una prima — sia pure pattizia — attuazione del principio democratico nei luoghi di lavoro e un possibile punto di equilibrio tra pluralismo sindacale ed efficacia dell'azione collettiva.

Al tempo stesso, tuttavia, mantiene uno sguardo critico su alcuni meccanismi interni al nuovo assetto, in particolare sulla cosiddetta “clausola del terzo”, che riserva una quota di seggi alle organizzazioni firmatarie del contratto nazionale. Qui avverte con chiarezza il rischio che la logica della legittimazione elettiva venga alterata da correttivi di tipo politico-organizzativo,

con un indebolimento della coerenza democratica del modello (Mariucci 1995, p. 215).

È in questo contesto che si chiarisce anche un tratto metodologico costante del pensiero di Mariucci, destinato a segnare tutta la sua riflessione successiva: la convinzione che il diritto sindacale e la regolazione della rappresentanza si giocano anzitutto sul terreno politico-istituzionale, più che su quello giurisprudenziale in senso stretto. La giurisprudenza gli appare soprattutto come un indicatore delle disfunzioni del sistema, non come il luogo primario di costruzione dell'ordine delle relazioni industriali. In questa prospettiva, Mariucci condivide – riprendendone espressamente la formulazione – il giudizio secondo cui, sui temi della rappresentanza, la giurisprudenza, anche di legittimità¹¹, finisce per «navigare a vista», muovendosi in modo casistico e privo di un disegno sistematico coerente (Mariucci 1995, p. 208)¹².

Su questa base, il problema del rapporto tra rappresentanza ed efficacia del contratto collettivo si pone in modo sempre più esplicito. La domanda non è più soltanto chi rappresenta chi, ma anche a quali condizioni il contratto possa vincolare tutti. È il punto in cui l'autonomia collettiva entra stabilmente nel circuito dell'istituzionalizzazione giuridica, senza tuttavia disporre ancora di una compiuta base legislativa in materia di rappresentanza.

È qui che va collocato l'impegno riformatore di Massimo D'Antona come consigliere del Ministro del lavoro, volto a dare finalmente attuazione alla seconda parte dell'articolo 39 della Costituzione e a costruire una legge sulla rappresentanza e sull'efficacia del contratto collettivo¹³. Con D'Antona, la questione della rappresentanza esce definitivamente dal dibattito dottrinario e diventa progetto politico-istituzionale concreto. Il suo ultimo scritto sull'inattuazione dell'art. 39 resta il documento più alto e più drammatico di quella stagione riformatrice.

L'assassinio di D'Antona nel 1999 segna una ferita profonda non solo nella storia civile del Paese, ma anche nella comunità scientifica e riformatrice di cui Mariucci era pienamente parte. Non fu per lui un evento esterno o astratto: fu un trauma personale e intellettuale. Tre anni dopo, con l'uccisione di Marco Biagi, quella ferita si sarebbe riaperta in modo ancora più la-

¹¹ Cass. 13.01.1992, n. 289.

¹² Il virgolettato è tratto da (Caruso 1993), richiamato da Mariucci in testo e alla nota 15. Nel commento richiamato, l'espressione «navigare a vista» era utilizzata in forma interrogativa, a sottolineare il carattere ancora problematico e non consolidato dell'orientamento giurisprudenziale; Mariucci ne riprende invece la formulazione come diagnosi ormai strutturale del funzionamento della giurisprudenza in assenza di un quadro normativo sulla rappresentanza.

¹³ Mariucci si occupa espressamente della riforma dell'art. 39 Cost. in un saggio del 1985 (Mariucci 1985c), che riproduce un capitolo della monografia, commentando il testo elaborato nel gennaio 1985 dalla allora istituita Commissione parlamentare (Commissione Bozzi).

cerante, mostrando come il governo del lavoro fosse diventato, in quegli anni, un terreno di scontro tragicamente esposto. Con quella violenza non viene colpita soltanto una persona, ma viene brutalmente interrotta una traiettoria riformatrice che mirava a stabilizzare in forma democratica le regole del sistema.

Non è un caso che, proprio in questo decennio, mentre vive direttamente l'esperienza di amministratore pubblico, Mariucci torni a richiamare il tema dei poteri dell'imprenditore. Lo fa però in modo volutamente circoscritto, rinviando a una riflessione già svolta in precedenza sul sistema delle fonti del diritto del lavoro (Mariucci 1995, p. 203 ss.).

Il riferimento al potere datoriale come fonte originaria non apre a una nuova analisi del potere in sé, ma serve a ribadire un presupposto teorico: il diritto del lavoro nasce dall'esigenza di bilanciare un potere economico-sociale strutturale attraverso una pluralità di regolazioni, tra le quali il controllo collettivo occupa una posizione privilegiata. È su questo terreno, e non su quello della dinamica interna del potere imprenditoriale, che si concentra l'analisi: la crisi della rappresentanza sindacale e la necessità di ricostruire le regole della contrattazione collettiva diventano il vero oggetto della riflessione.

È a questo punto che l'analisi si sposta rapidamente sul terreno che davvero gli interessa: la crisi della rappresentanza sindacale e la necessità di ricostruire la struttura della contrattazione collettiva. Il problema centrale non è il potere imprenditoriale in sé, ma la tenuta delle regole attraverso cui quel potere viene bilanciato. È qui che Mariucci individua lo snodo decisivo del diritto del lavoro degli anni Novanta.

Gli anni Novanta rappresentano così, nel pensiero di Mariucci, una stagione di istituzionalizzazione controllata dell'autonomia collettiva: l'autonomia entra stabilmente in un circuito di regolazione pubblica; la rappresentanza inizia a essere misurabile e verificabile, sia pure in modo ancora imperfetto; la legittimazione democratica diventa una questione organizzativa concreta, non più solo teorica. Al tempo stesso, la legge sulla rappresentanza resta assente, rinviata e sostituita da soluzioni pattizie, anche a causa delle tragiche interruzioni che colpiscono direttamente i protagonisti di quella stagione.

Per Mariucci questa è, insieme, una fase di prudente fiducia e di profonda inquietudine civile. Il sistema sembra avviarsi, tra molte contraddizioni, verso un possibile equilibrio tra autonomia, democrazia e governo pubblico dell'economia, ma quell'equilibrio resta fragile, esposto, lacerato. È da questa consapevolezza – non da un mutamento d'umore teorico – che prenderà forma negli anni Duemila l'esigenza di una ricostruzione più ordinata e strutturale delle regole del sistema.

6. Il nuovo secolo: dalla crisi dell'autonomia alla ricostruzione delle regole. La svolta istituzionale nel pensiero maturo di Mariucci

Nella seconda metà degli anni Duemila il pensiero di Luigi Mariucci entra in una fase che potremmo definire, senza forzature, di ricostruzione consapevole. Dopo la lunga stagione delle tensioni sulla rappresentanza e sull'auto-regolazione, egli prende atto che il sistema delle relazioni industriali non può più essere governato per semplice adattamento, ma ha bisogno di essere ricomposto nelle sue strutture fondamentali (Mariucci 2005, 473).

È in questo quadro che Mariucci recupera con decisione la proposta della concertazione sociale. Non la intende come ideologia della mediazione permanente, ma come strumento politico-istituzionale di governo della complessità economica e sociale. La concertazione torna ad essere, nella sua lettura, il luogo in cui autonomia collettiva e politica pubblica si intrecciano per evitare che la competizione produca pura disgregazione. È una scelta realistica, non nostalgica: nasce dalla convinzione che, senza un coordinamento forte, il pluralismo contrattuale rischia di trasformarsi in frammentazione conflittuale.

Su questo sfondo si colloca anche la riscoperta della centralità del contratto collettivo nazionale. Mariucci vede nel contratto nazionale non un residuo del passato, ma lo strumento essenziale di coesione economica e sociale del mercato del lavoro italiano. Proprio per questo egli si oppone con nettezza all'idea di Pietro Ichino della derogabilità generalizzata *in peius* e respinge le letture che affidano alla pura competizione tra livelli il governo del sistema. Il decentramento, nella sua prospettiva, è ammissibile solo se razionalmente incardinato nel centro, attraverso clausole di rinvio controllate e non come meccanismo di sostituzione del contratto nazionale (Mariucci 2006, p. 285, 287 *passim*).

Parallelamente, in questa stessa fase, matura in modo definitivo anche la sua convinta adesione alla necessità della legge sulla rappresentanza (Mariucci 2013, p. 35). Dopo aver a lungo confidato nelle capacità autoregolatrici dell'autonomia, Mariucci giunge alla conclusione che senza una cornice legislativa il sistema non è più in grado di reggersi. La rappresentanza, lasciata al solo gioco pattizio, resta esposta alla frammentazione, alla concorrenza distruttiva, all'incertezza sull'efficacia dei contratti. Non a caso egli guarda con sempre maggiore interesse al modello del pubblico impiego, dove la rappresentanza è misurata, certificata, e i contratti sono dotati di efficacia generale.

Dentro questa ricomposizione complessiva delle regole, Mariucci rivede criticamente anche il proprio atteggiamento verso il referendum sindacale. Lo strumento che negli anni Ottanta aveva valorizzato come possibile tecnica di legittimazione democratica gli appare ora sempre più ambivalente. In un sistema frammentato, segnato da forti asimmetrie di potere, il referendum

rischia di diventare fattore di semplificazione plebiscitaria, di indebolimento delle responsabilità organizzative, più che di autentica democrazia. La legittimazione, nella sua prospettiva matura, non può poggiare sull'atto momentaneo del voto, ma deve fondarsi sulla stabilità delle regole di struttura.

Questo tentativo di ricostruzione ordinata del sistema viene però travolto, al passaggio del decennio, dalla stagione degli accordi separati. Qui Mariucci vede consumarsi una vera frattura: viene meno l'unità sindacale, si indebolisce la funzione ordinante del contratto nazionale, l'autonomia collettiva perde la capacità di governare il conflitto in modo inclusivo. Non siamo più, ai suoi occhi, davanti a fisiologiche tensioni del pluralismo, ma a una crisi sistemica della forma stessa della contrattazione (Mariucci 2011).

È dentro questa crisi che si inserisce l'art. 8, l. n. 138 del 2011, che attribuisce alla contrattazione aziendale e territoriale un potere amplissimo di deroga rispetto alla legge e al contratto nazionale. Per Mariucci quell'intervento rappresenta uno strappo netto dell'ordine delle fonti, una rinuncia della politica a esercitare una funzione di coordinamento, una sorta di delegificazione che scarica sul livello decentrato il peso del governo del lavoro in una fase di fortissima asimmetria di potere (Mariucci 2011, p. 27 ss.; Mariucci 2013, p. 32 ss.).

La mia lettura, pur consapevole della portata di rottura di quella scelta, è stata parzialmente diversa: anch'io ho visto nell'art. 8 un fattore di rottura, ma vi ho colto anche un segnale, disordinato ma significativo, dell'emersione del principio di maggioranza come criterio di validazione degli accordi. Non una soluzione, ma l'indizio di un'esigenza che il sistema continuava a produrre senza riuscire ancora a governarla in modo coerente.

Nel pieno di questa crisi nasce poi il Testo Unico sulla rappresentanza del 2014, che supera la crisi intersindacale e introduce criteri di misurazione certificata della rappresentatività. Su questo punto vi è una convergenza rilevante tra me e Mariucci: entrambi ne riconosciamo il valore razionalizzatore rispetto al vuoto precedente. Ma anche qui permane una differenza di accento. Per Mariucci il Testo Unico resta una soluzione transitoria, che anzi rafforza l'urgenza della legge; per me esso rappresenta un inveramento patizio importante, pur certamente insufficiente senza una base legislativa come viene fuori dalla proposta di legge del gruppo Freccia Rossa a cui contribuì.

Nel complesso, il percorso degli anni Duemila nel pensiero di Mariucci non è affatto erratico. È, al contrario, una sequenza teorica coerente: recupero della concertazione, riscoperta del contratto nazionale come strumento di coesione, conversione alla legge sulla rappresentanza, ripensamento del referendum, e infine giudizio radicalmente critico sulla fase deregolatoria degli accordi separati e dell'Art. 8. È il percorso di uno studioso che, di fronte alla

crisi del lavoro, sceglie non la semplificazione, ma la ricostruzione istituzionale delle regole.

7. Conclusione. L'eredità di Mariucci tra supplenza della giurisdizione e futuro della democrazia del lavoro

Siamo così giunti all'oggi. E il dato da cui non si può prescindere è che, a distanza di decenni, la legge sulla rappresentanza, che Luigi Mariucci aveva ritenuto ormai indispensabile nell'ultima fase del suo pensiero, continua a mancare. Il sistema delle relazioni industriali italiane resta affidato a un equilibrio instabile tra autonomia collettiva, accordi interconfederali e giurisdizione.

È in questo quadro che si manifesta uno dei tratti più paradossali della fase attuale: il vuoto della politica è stato progressivamente colmato da una supplenza sistemica della giurisdizione. I giudici ordinari, e soprattutto la Corte costituzionale, sono ormai chiamati a svolgere una funzione che non è più soltanto correttiva di singole distorsioni, ma sempre più ricostruttiva di assetti di sistema, in particolare sul terreno della rappresentanza e dell'efficacia della contrattazione collettiva.

Con gli ultimi interventi della Corte – mi riferisco in particolare alla sentenza n. 156 del 2025 – questo processo ha conosciuto un ulteriore salto di qualità: criteri di rappresentatività nati sul terreno pattizio e appena accennati legislativamente (perché è tale la maggiore rappresentatività comparativa di cui parla la legge) vengono assunti come parametri giuridicamente rilevanti. Non siamo più davanti a una supplenza occasionale, ma a una supplenza strutturale: il giudice non si limita a risolvere conflitti, ma concorre, di fatto, a formare l'equilibrio complessivo del sistema¹⁴.

Questo esito, se guardato con lo sguardo di Mariucci, appare profondamente ambivalente e, per molti versi, avrebbe urtato la sua sensibilità, sempre più orientata a confidare sull'ingegneria politico-istituzionale piuttosto che sull'ermeneutica giurisprudenziale. Da un lato, egli avrebbe certamente apprezzato il fatto che il principio di rappresentatività venga finalmente sottratto all'indeterminatezza, anche alla luce del modello del pubblico impiego che considerava positivamente. Dall'altro, avrebbe colto con grande lucidità il rischio che l'inerzia del legislatore venga compensata non da una scelta politica consapevole, ma da una costruzione giurisprudenziale frammentata, esposta alle oscillazioni dei contenziosi e delle singole fattispecie.

¹⁴ (Caruso 2025a) e ivi richiami. Successivamente, per una lucida ricostruzione, (Ballestrero 2025); molto critico il commento di (Ichino 2025).

Ed è qui che, a mio avviso, emerge in tutta la sua forza l'attualità più profonda del pensiero di Mariucci. Egli è andato convincendosi, con sempre più forza, che senza regole pubbliche sulla rappresentanza, l'autonomia collettiva è fragile; senza una struttura ordinata della contrattazione, il pluralismo degenera in competizione disgregante; senza un governo politico del sistema, il diritto del lavoro tende a ridursi a tecnica puramente adattiva.

Oggi vediamo realizzarsi, in forme nuove, proprio questa diagnosi. Il sistema continua a funzionare, ma secondo una logica di sostituzioni improprie: l'autonomia collettiva supplisce alla legge che manca, la giurisdizione supplisce alla politica che non decide, e gli accordi pattizi suppliscono a una regolazione pubblica organica. È un equilibrio che regge, ma su basi istituzionalmente instabili. È una funzionalità che garantisce una qualche tenuta, ma al prezzo di una progressiva rarefazione della democrazia rappresentativa. Su questo punto, il pessimismo lucido della ragione che attraversa alcuni scritti ultimi di Mariucci conserva ancora oggi una forza singolare.

Ed è qui, in conclusione, che si colloca il nucleo più autentico della sua eredità. Il suo non è mai stato il pensiero di algida ingegneria istituzionale. È stato, in tutte le sue fasi, il contributo di un intellettuale impegnato — più nelle istituzioni e nell'accademia che nella militanza partitica — alla trasformazione del diritto del lavoro: la convinzione che contrattazione, rappresentanza e autonomia collettiva non siano settori specialistici, ma forme essenziali di costituzione materiale della democrazia.

Per questo la questione della rappresentanza non è, neppure oggi, un problema di sola efficienza del sistema contrattuale. È un problema costituzionale in senso pieno. Riguarda il modo in cui il potere economico viene bilanciato, il modo in cui il conflitto sociale viene reso governabile, il modo in cui la democrazia entra nei luoghi in cui si produce e si distribuisce la ricchezza¹⁵. Questa è, in fondo, la sua lezione ultima: la giurisdizione può supplire, e oggi supplisce. Ma non può sostituire stabilmente la politica. Può correggere, ma non può fondare da sola un ordine delle relazioni industriali. Se quell'ordine resta troppo a lungo affidato alla sola somma di autonomia, accordi e sentenze, il rischio è che esso finisca, nella migliore delle ipotesi, per generare disordine; nella peggiore, per essere funzionale soprattutto ai più forti, smarrendo progressivamente la sua vocazione equitativa.

In questo senso, pur nelle differenze teoriche che hanno accompagnato il nostro lungo dialogo, io sento di poter dire che la domanda lasciata aperta da Mariucci è ancora intatta: come garantire oggi insieme autonomia, rappresentanza, efficacia della contrattazione e democrazia del lavoro in una so-

¹⁵ Ho ripreso questi temi generali in (Caruso 2025b, specie p. 431 ss.).

cietà segnata da frammentazioni produttive, diseguaglianze crescenti e trasformazioni tecnologiche radicali?

Se questo scritto vuole essere qualcosa di più di un esercizio di memoria, il suo senso sta proprio qui: nel riconoscere che l'eredità di Luigi Mariucci non è un patrimonio da custodire, ma un problema su cui continuare a riflettere. E che la civiltà del lavoro, senza una nuova e coraggiosa assunzione di responsabilità politica sulle regole fondamentali, è destinata a restare prigioniera di supplenze, adattamenti e soluzioni provvisorie.

Ricordare oggi Luigi Mariucci significa, per me, ricordare un lungo rapporto fatto di confronto rigoroso, di dissensi mai elusi e di una stima intellettuale che non è mai venuta meno. È in quella trama di accordi e divergenze, sempre leali, che riconosco il lascito più vero del nostro dialogo.

Riferimenti bibliografici

- Ballestrero M.V. (2025), *La rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro: attualità di una vecchia storia*, in *LLI*, 2, p. 3 ss.
- Caruso B. (1993), *L'efficacia del contratto aziendale e il dissenso: la Cassazione "naviga a vista"?*, in *RIDL*, 1993, p. 816 ss.
- Caruso B. (2024), *Impresa partecipata e contratto di lavoro*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 1, p. 101 ss.
- Caruso B. (2025a), *La rappresentatività sindacale dopo la sentenza n. 156/2025: dalla soluzione arbitrale alla supplenza sistemica*, in *WP CSDLE 'Massimo D'Antona'.IT*, n. 504/2025.
- Caruso B. (2025b), *Leggendo Adrian Pabst e John Milbank. Per un diritto del lavoro post liberale*, in *DRLI*, 3, p. 411 ss.
- Ichino P. (2025), *Il mutamento di rotta della Corte costituzionale in tema di RSA*, in www.pietroichino.it
- Mancini F. (1970), *Lo Statuto dei lavoratori dopo le lotte operaie del 1969*, oggi in Id. *Costituzione e movimento operaio*, Il Mulino 2025.
- Mariucci L. (1977), *Autonomia sindacale, controllo operaio e nuova fase della legislazione lavoristica*, in G. Arrigo (a cura di), *Lo Statuto dei lavoratori: un bilancio politico. Nuove prospettive del diritto del lavoro e della democrazia industriale*, oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. II., Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (1985a), *Prospettive del sistema contrattuale*, in *PD*, 1, p. 43 ss.
- Mariucci L. (1985b), *La contrattazione collettiva*, Il Mulino, oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. I, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (1985c), *Contrattazione collettiva e proposte di riforma costituzionale*, in *RTDPC*, 1, p. 173 ss.
- Mariucci L. (1986), *Il "progetto Saturn" nel quadro delle relazioni industriali negli USA*, in *RIDL*, 2, p. 315 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. II, Il Mulino, 2023.

- Mariucci L. (1987a), *Per nuove regole sindacali: riflessioni e proposte*, in *LD*, 3, p. 429 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. II, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (1987b), *Uno sguardo alle relazioni industriali negli USA*, in *LD*, 1, p. 69 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. II, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (1989), *Contrattazione collettiva*, in *Digesto disc. Priv., sez. comm.*, Vol. IV, UTET, p. 31 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. II, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (1995), *Poteri dell'imprenditore, rappresentanze sindacali unitarie e contratti collettivi*, in *DLRI*, 66, p. 203 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. I, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (2005), *Contrattazione collettiva e rappresentanza sindacale: qualche idea per rilanciare il tema*, in *Rappresentanza, rappresentatività, sindacato in azienda e altri studi. Studi in onore di Mario Grandi*, Cedam, oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. III, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (2006), *Il sistema contrattuale: ricostruire più che riformare*, in *RIDL*, 3, p. 281 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. III, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (2011), *Un accordo necessario, da attuare e non stravolgere*, in *QRS*, 3, p. 19 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. III, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (2013), *Contratto e contrattazione collettiva, oggi*, in *LD*, 1, p. 23 ss., oggi in G.G. Balandi, A.R. Tinti (a cura di), *Luigi Mariucci. Scritti di diritto del lavoro*, Vol. III, Il Mulino, 2023.
- Mariucci L. (2021), *Il segreto della politica. Un saggio aneddotico*, Il Mulino.