

Quaderni rassegnasindacale

Lavori

50 **NUOVE TENDENZE NELL'ORGANIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE E DEL LAVORO**

- Mercato del lavoro:
Riforma o non riforma?
Il punto di vista del Mezzogiorno
- Processi di riaggiustamento industriale



EDIESSE

QUADERNI RASSEGNA SINDACALE - LAVORI
RIVISTA TRIMESTRALE - ANNO XIII - N. 2

www.ediesseonline.it/riviste/qrs

PROPRIETARIO ED EDITORE

Ediesse s.r.l.

Viale di Porta Tiburtina, 36 - 00185 Roma

Tel. (06) 44870325 - Fax (06) 44870335

www.ediesseonline.it

E-mail: ediesse@cgil.it

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Rossella Basile

Tel. (06) 44870323 - Fax (06) 44870335

E-mail: qrs@ediesseonline.it

UFFICIO ABBONAMENTI

Tel. (06) 44870283 - Fax (06) 44870335

Dal lunedì al venerdì 10-13 / 14-16,30

E-mail: ediesse@cgil.it

Una copia 16,00 euro

Arretrati 32,00 euro

TARIFE ABBONAMENTO ANNUO

Italia: 50,00 euro

da versare sul c/c postale n. 935015

intestato a Ediesse s.r.l. specificando la causale

Esteri: 100,00 euro

GRAFICA

Antonella Lupi

ILLUSTRAZIONE DI COPERTINA

Carla Bernardi

STAMPA

Tipografia O.Gra.Ro.

Vicolo dei Tabacchi, 1 - Roma

Registrazione presso il Tribunale di Roma
al n. 110/2000 del 6/3/2000

Finito di stampare nel mese di giugno 2012

Egregio Abbonato, ai sensi dell'art. 10 della legge n. 675/1996, La informiamo che i Suoi dati sono conservati nel nostro archivio informatico e saranno utilizzati dalla nostra società, nonché da enti e società esterne ad essa collegate, solo per l'invio di materiale amministrativo, commerciale e promozionale derivante dalla ns. attività. La informiamo inoltre che, ai sensi dell'art. 13 della Legge, Lei ha il diritto di conoscere, aggiornare, cancellare, rettificare i suoi dati o opporsi all'utilizzo degli stessi, se trattati in violazione della legge.



Quaderni rassegna sindacale **Lavori**

COMITATO DI INDIRIZZO

Giorgio Benvenuto

Guglielmo Epifani

Bruno Manghi

COMITATO EDITORIALE

Mimmo Carrieri (coordinatore)

Aris Accornero

Gabriele Ballarino

Lauralba Bellardi

Bruno Caruso

Gian Primo cella

Fausta Guarriello

Giorgio Lunghini

Luigi Mariucci

Saul Meghnagi

Marcello Messori

Giacinto Militello

Adolfo Pepe

Paolo Pini

Ida Regalia

Marino Regini

Mario Ricciardi

Umberto Romagnoli

Mario Telò

Tiziano Treu

COMITATO SCIENTIFICO

Lucio Baccaro

Pere J. Beneyto

Reinhard Bispinck

Colin Crouch

Roland Erne

Richard Hyman

Maarten Keune

Philippe Pochet

Udo Rehfeldt

Bertrand Schwartz

Wolfgang Streeck

REDAZIONE

Adolfo Braga (caporedattore)

Vincenzo Bavaro

Salvo Leonardi

Fabrizio Loreto

Marcello Pedaci

Elena Persano

Cristina Tajani

DIRETTORE RESPONSABILE

Stefano Iucci

INDICE

MERCATO DEL LAVORO

Umberto Romagnoli
La truffa ignorante 7

Nicola Acocella, Riccardo Leoni
Riforma degli ammortizzatori sociali, art. 18 e dintorni.
Due «tecnic» a confronto: Ciampi *versus* Monti 13

Paolo Pini
La non-riforma del mercato del lavoro italiano 33

Lorenzo Zoppoli
La riforma vista dal Mezzogiorno 55

TEMA

Innovazioni nell'organizzazione della produzione
e relazioni di lavoro

Gian Carlo Cerruti, Marcello Pedaci
Presentazione. Innovazione nell'organizzazione della produzione
e nelle relazioni di lavoro nel postfordismo 81

Riccardo Leoni
Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione
delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate 103

Antoine Valeyre
Le nuove forme di organizzazione del lavoro e i metodi
di gestione della forza lavoro in Europa 125

<i>Francesco Garibaldi</i> Dinamiche dell'organizzazione dell'impresa e del lavoro	143
<i>Gian Carlo Cerruti</i> Il modello <i>World Class Manufacturing</i> alla Fiat Auto: il Giano bifronte della nuova razionalizzazione produttiva	167
<i>Andrea Signoretti</i> Organizzazione e condizioni di lavoro. Una multinazionale americana a Torino e Detroit	185
<i>Tommaso Pardi</i> L'eccezione normale del toyotismo	203
<i>Jacopo Pepe</i> Le nuove frontiere del sistema industriale tedesco	223
<i>Luciano Pero</i> Processi di aggiustamento industriale in Italia nell'epoca della globalizzazione	239
TENDENZE	
<i>Francesco Sinopoli</i> Politiche neoliberali, diritto del lavoro e alternative di politica industriale	257
<i>Pasquale Inso</i> L'Europa nel percorso evolutivo della Cgil: dalla Fsm alla Ces	285

MERCATO DEL LAVORO



La truffa ignorante

Umberto Romagnoli*

Nel momento in cui scrivo, nessuno sa se il disegno di legge governativo andrà in porto né quante e quali modifiche subirà in Parlamento. Ritengo perciò che sia tempo buttato mettersi a ragionare sui contenuti di una legge che tuttora è soltanto eventuale, sul cui processo di formazione, comunque, non ho alcuna possibilità di intervenire. Inutile, invece, non è formulare qualche considerazione preliminare e di contesto.

La prima è che alla richiesta dell'Europa di riformare il mercato del lavoro il governo italiano, come quello spagnolo, intende rispondere con una riforma non già del mercato, bensì della legislazione del lavoro, che aggrava la già evidente perdita di capacità regolativa del diritto del lavoro sia qui sia in Spagna. È da anni che le autorità comunitarie predicano la *flexicurity*, con la granitica certezza delle sue salvifiche virtù. La *flexicurity*, dicono, è virtuosa perché ipotizza una modernizzazione fondata su di uno scambio. In poche parole, esso consiste in ciò: il lavoratore rinuncia a tradizionali tutele nel rapporto – restituito così all'originaria logica contrattuale: *qui dit contractuel dit juste* – ma ne acquista altre, di diversa natura, applicabili fuori del rapporto, sotto forma di un mix di misure di sostegno economico nei periodi di attesa dell'occupazione e di facilitazioni all'accesso al lavoro o al reinserimento nel ciclo lavorativo.

Vero è che, con la spensieratezza propria di chi ha dimenticato (o non gli interessa) che il diritto del lavoro non sarebbe diventato uno dei pochi indubbi esempi del progresso della cultura giuridica del Novecento se non si fosse separato dal diritto comune dei privati, gli inventori del gettonato ossimoro si piegano di fatto alla legge non scritta della mercificazione del lavoro. Tuttavia, ho sempre riconosciuto che perlomeno hanno sufficientemente chiaro che la biunivoca correlazione esistente tra

* Umberto Romagnoli è professore emerito, già decano, dell'Università di Bologna.

lavoro e cittadinanza può rendere traballanti i diritti che riguardano il lavoratore in quanto cittadino.

Grande avrebbe dovuto essere, perciò, la delusione dei tecnocrati di Bruxelles di fronte alle performance italiane e spagnole: su di esse l'ideologia tecnocratica della *flexicurity* non ha lasciato tracce, anzi è stata del tutto ininfluyente. Di programmi di *flexicurity* non c'è neppure l'ombra. Perché costano troppo, avranno detto per consolarsi. Ciò non toglie, però, che un discorso di verità avrebbero dovuto farlo. *Faute de mieux*, era l'occasione buona per spiegare agli attoniti europei come sia possibile che nell'Unione, immersa nella più profonda ed estesa crisi degli ultimi cent'anni, vi sia una classe dirigente che pensa di risolverla anzitutto smantellando la tutela contro i licenziamenti e, ciononostante, reagisce con tono sdegnato alla critica che le rivolgono di fare un uso reazionario delle difficoltà del presente.

La seconda (e più importante) annotazione è che l'iniziativa del governo ha rimesso al centro del dibattito pubblico il lavoro e le sue regole. Il che costituisce di per sé un progresso, perché è tornata a farsi udire la voce di chi non ha mai smesso di pensare che il lavoro non è una merce. Riascoltarla ha fatto piacere, perché se ne era praticamente persa la memoria. Il rilancio della tematica ha addirittura permesso che acquistasse forza e credibilità la convinzione che sia arrivato il tempo di riconsiderare la pretesa del lavoro di entrare a pieno titolo nella categoria dei beni comuni, nel senso che è condiviso dall'intera collettività l'interesse all'uso che se ne fa. Come l'acqua, l'aria, l'ambiente. Una categoria classificatoria, questa, issata sugli scudi da recenti plebisciti referendari, per veicolare l'idea che esistono beni bisognosi di protezione contro la voracità di quanti sono intenzionati di farne oggetto di profitto perché sono i più indifesi tra i beni economicamente valutabili, dunque sono più facilmente catturabili dalla logica del mercato.

In effetti, visto che – come recita la norma d'esordio della Costituzione, che è priva di riscontro nel panorama europeo-occidentale – la nostra «è una Repubblica fondata sul lavoro», l'affinità concettuale che ricompatta la tipologia dei beni comuni avrebbe dovuto da tempo apparire poco più che ovvia. È da escludere, infatti, che sia insuperabile l'obiezione secondo la quale gli stessi padri costituenti, evitando di identificare natura e caratteristiche dell'elemento fondativo della Repubblica, non sapevano con precisione di cosa stavano parlando.

Se si tiene conto che soltanto per una dozzina di voti l'Assemblea co-

stituente – dove la sinistra era largamente sotto il tetto del 50 per cento – non approvò un emendamento della sinistra che, riformulando l'incipit del documento, avvicinava la nostra Repubblica a quella uscita dall'*ottobre rosso*: «una Repubblica di lavoratori»; se cioè si tiene conto che soltanto la trasversalità dei consensi ottenuti dall'emendamento può spiegare l'esiguità della maggioranza che lo bocciò, non si può non rilevare che anche il personale politico più ostile alla cultura marxista era figlio del suo secolo, e il Novecento era il secolo del lavoro salariato. Anzi, poiché l'insieme delle aspettative che ne tratteggiano l'identità ha trovato alloggio in spaziose stanze dell'edificio sagomato dai padri costituenti, bisogna concludere che i sostenitori dello sfortunato emendamento si sono presa una sostanziosa rivincita. Anche se, è appena il caso di aggiungere, ciò non comporta affatto la *reductio ad unum* della complessità degli interessi in gioco, derivante dal fatto che il lavoro si declina al plurale, né obbliga a ritenere che soltanto il lavorare alle dipendenze e sotto la direzione di qualcuno sia il requisito per accedere a qualche forma di protezione.

Questa è una consapevolezza ormai acquisita: anzi, fa parte integrante del lascito culturale del migliore esponente delle generazioni dei nostri giuristi del lavoro successive a quella di Gino Giugni. Risalgono agli ultimi anni della sua vita gli scritti nei quali Massimo D'Antona segnalava con forza l'esigenza di rimodulare in chiave ascensionale le tutele del lavoro, lungo il continuum lavoro autonomo-lavoro subordinato. Peccato che nessuno degli attuali governanti se ne sia accorto. Per certo, come è testualmente confermato dal disegno di legge oggi in discussione, non ne ha fatto tesoro. Identico, peraltro, è il trattamento che la compagine professorale del governo ha riservato a una ponderosa riflessione di una commissione d'indagine, guidata da Alain Supiot sul finire del secolo per conto della Comunità europea.

Ferma restando, dunque, la bontà di queste lucide premonizioni, dal grappolo delle disposizioni-chiave che scolpiscono l'identikit dell'elemento costitutivo della Repubblica è dato desumere che essa è fondata sul lavoro *retribuito*, con un salario «sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa» (art. 36), *protetto* da un welfare idoneo a fornire mezzi adeguati per fronteggiare situazioni di bisogno (art. 38), *dotato* del diritto di auto-organizzarsi collettivamente sia per negoziare i trattamenti minimi inderogabili e vincolanti *erga omnes* (art. 39) sia per gestire lo sciopero (art. 40) come mezzo di pressione per rimuov-

vere «gli ostacoli di ordine economico e sociale che limitan(o) di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini».

Si vede a occhio nudo che, nel complesso, siamo in presenza delle prime, robuste e colorite pennellate di quello che in seguito sarebbe stato definito «modello sociale europeo». Non può certo stupire, quindi, e anzi ne è un naturale completamento, che la nostra Repubblica riconosca esplicitamente l'universalità del *diritto al lavoro* (art. 4). Casomai, visto che la norma costituzionale si limita a obbligarla a «promuove(re) le condizioni che (ne) rendano effettivo» l'esercizio, essa potrebbe persino sembrare formulata con una cautela che ricorda quella con cui si dispongono dei fiori in un vaso. Ma un simile giudizio non è condivisibile.

È vero: «riconoscere» il diritto al lavoro non è la stessa cosa che garantirlo. Ma è del pari vero che la sua violazione non può essere repressa in un'aula giudiziaria. Il giudice, infatti, non può imporre risarcimenti adeguati. Tranne in caso di licenziamento ingiustificato. In tale occasione, il giudice è tenuto a ordinare la reintegra introdotta dall'ormai famoso art. 18. Fino a ora. Come tutti sanno, infatti, il disegno di legge è decisamente orientato nel senso di restringerne drasticamente l'ambito di operatività. Il fatto è che l'unica sanzione efficace della cattiva attuazione dell'art. 4 è politica; come succede quando il malessere dei senza-lavoro si manifesta nelle urne elettorali con la revoca del consenso ai governanti.

È vero: la nostra Repubblica tanto garantisce la proprietà privata e la libertà d'iniziativa economica (ossia i pilastri del sistema capitalistico) quanto afferma che il lavoro utilizzato nei processi produttivi venga trattato in maniera dignitosa e senza ledere né la libertà né la sicurezza umana (art. 41). Ma è del pari vero che la ragion d'essere dell'impresa non è quella di dare un'occupazione a chi non ce l'ha. Per questo, è inevitabile che l'esigibilità del diritto al lavoro entri in rotta di collisione con la logica dell'economia capitalistica, e un livello oltre il quale non si può andare non può non esserci. Non può varcarlo nemmeno una Repubblica che, come la nostra, è tenuta a incentivare l'accesso al lavoro, sviluppando politiche miranti alla promozione del pieno impiego.

Insomma, pur essendo il prototipo della terza generazione dei diritti, comunemente chiamati sociali per distinguerli da quelli civili e politici, il diritto al lavoro non è un asso piglia-tutto, perché quello che protegge è un interesse che può essere soddisfatto, e per lo più solo indirettamente, entro limiti che variano nel tempo, nello spazio e secondo i cicli dell'eco-

nomia. Sta lì a documentarlo la prassi legalizzata delle quotidiane transazioni di cui il lavoro è oggetto, per quanto attiene sia alle forme d'impiego sia al corrispettivo. Transazioni che denunciano, con l'evidenza delle statistiche, che il diritto al lavoro esula dalla rarefatta tipologia dei diritti non-negoziabili che il sistema è in grado di sopportare.

Però non si deve esagerare. La verità è che l'enunciato normativo è paragonabile al polmone di una strategia di politica economica e sociale attenta all'effettività del diritto al lavoro; un generatore di corrente, una bussola, un radar di cui servirsi per comporre un ventaglio virtualmente illimitato di interventi presi da decisori pensosi. Pensosi perché pensano tutto il giorno, e tutti i giorni, al lavoro, senza il quale il comune mortale non ha, ma soprattutto non è. Insomma, bisogna usare l'art. 4 come un'invisibile antenna capace di stabilire una ramificata rete di intrecci e interferenze tra materie – dalla famiglia alla scuola, dall'ambiente alla salute, ai trasporti pubblici – che, per quanto eterogenee, sono tenute insieme da un sotterraneo, ma non segreto legame. Per prenderlo sul serio, non occorre un'idea auto-conclusa e auto-sufficiente, di per sé esauriente e risolutiva: «un'ideona».

Come voleva essere l'imponibile di manodopera (ma la Corte costituzionale lo bocciò nel 1958); o il monopolio statale del collocamento (ma l'Unione Europea ci ha costretto ad abolirlo); o il sostanziale blocco del licenziamento di personale eccedentario di imprese in crisi o decotte, introdotto da una legge degli anni settanta, ma la mole di risorse impiegate nella difesa a oltranza dell'occupazione esistente non esentava lo Stato dall'accusa di essere debole nell'attacco alla disoccupazione. Insomma, per prenderlo sul serio, il diritto al lavoro, occorre un programma di ampio respiro o, se preferite, un interminabile rosario di idee piccine, anche «ideuzze», ma coerenti e finalizzate alla realizzazione di un obiettivo unificante.

Il primo giurista che abbia pienamente compreso che il diritto al lavoro è la primula rossa dei diritti sociali, nel senso che è dappertutto ma è inafferrabile, è stato – quando si dice il caso – uno dei padri costituenti, tra i più autorevoli, successivamente membro prestigioso della Corte costituzionale. Ma Costantino Mortati è rimasto inascoltato, il suo messaggio è caduto nel vuoto. Rileggere una sua monografia risalente al 1954, che scruta meticolosamente le innumerevoli pieghe dell'ordinamento costituzionale in cui si annida il diritto al lavoro, serve per misurare gli arretramenti compiuti dai frettolosi riformatori dei nostri giorni. Facendo un uso capovolto, non meno che disinvolto, della Costituzione e dei suoi

principi-base, essi affrontano la questione lavoro in una maniera che è un elegante eufemismo definire spregiudicata. Vittime di un'evidenza più onirica che empirica, hanno inventato un artificioso antagonismo tra diritto *del* lavoro e diritto *al* lavoro, accreditando l'idea che l'effettività di questo dipende dalla distruzione di quello. Viceversa, se un'idea del genere si traducesse in pratica, non solo non si creeranno più opportunità occupazionali per i senza-lavoro né oggi né domani, ma saranno meno protetti e più insicuri tutti gli occupati. Di oggi e di domani.

Confesso che mi sarei astenuto dallo scrivere queste due o tre cose, se non fossi convinto che gli economisti cui lo scorso novembre è stata attribuita la responsabilità di governare l'Italia non le conoscevano se non in maniera approssimativa. Essendo andata perduta l'abitudine che avevano i classici dell'economia – a cominciare da Adam Smith – di studiare filosofia morale e dintorni, i loro nipotini sono stati educati a occuparsi soltanto di leggi economiche, a pensare che le dinamiche sociali dalle medesime provocate siano fastidiosi incidenti di percorso, o giù di lì. Ho quindi ritenuto opportuno approfittare dell'invito dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* a collaborare a questo fascicolo per far capire ai governanti che il loro errore sta nell'aver affrontato la cosiddetta liberalizzazione del mercato del lavoro con lo stesso approccio con cui hanno affrontato la liberalizzazione dei taxi, delle edicole di giornali o delle farmacie. Perché il lavoro ha alle spalle una storia un po' più complessa e, per metterci sopra le mani senza farsi (e fare) male, bisogna conoscerla.

Molto opportunamente Antonio Lettieri ha di recente ricordato che nel 2004 John K. Galbraith intitolava *The Economics of Innocent Fraud* il suo ultimo saggio, «quasi un testamento intellettuale del grande economista e una profezia della grande crisi», traendone lo spunto per sostenere che il fervore riformista del governo Monti ha originato un fenomeno di «truffa innocente». Una truffa che, in questo caso, ha l'innocenza dei candidi che non sanno.

Riferimenti bibliografici

Galbraith J.K. (2004), *The Economics of Innocent Fraud. Truth for Our Time*, Boston-New York, Houghton Mifflin Company.

Riforma degli ammortizzatori sociali, art. 18 e dintorni. Due «tecnici» a confronto: Ciampi *versus* Monti

Nicola Acocella*, Riccardo Leoni**

*Raggiungere l'accordo sul costo del lavoro,
e più in generale sulle relazioni di lavoro,
era fin da principio il punto centrale dell'azione del governo.
Vollì quell'accordo con tutte le mie energie. La tenacia servì.
(Ciampi, 1996)*

*Non potevamo permetterci un tipo di concertazione
sul quale il presidente non è mai stato d'accordo,
per formazione culturale e convinzione personale.
(Monti, 21 marzo 2012)*

D'ora in avanti la riforma dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori, proposta dal governo Monti e dal ministro Fornero, entrerà probabilmente nella memoria e nella coscienza dei lavoratori attraverso la metafora evangelica secondo cui (*mutatis mutandis*) «è più facile che un cammello passi per la cruna di un ago che un lavoratore licenziato per *ingiusta* causa sia reintegrato nel suo posto di lavoro». Lo conferma anche lo stesso Monti, quando sostiene che la possibilità di reintegro è limitata oramai a fattispecie molto estreme e improbabili.

E come potrebbe un docente di Economia del lavoro spiegare ai propri studenti la razionalità degli effetti che il governo dei «tecnici» fa discendere dalle linee guida sulla riforma degli ammortizzatori sociali e del succitato art. 18, approvate dal Consiglio dei ministri il 23 marzo 2012, e dal disegno di legge omonimo, approvato dallo stesso organo il 4 aprile seguente? È un compito non facile, in quanto si richiedono competenze

* Nicola Acocella è docente di Politica economica nell'Università «La Sapienza» di Roma.

** Riccardo Leoni è docente di Economia del lavoro ed Economia dell'innovazione nell'Università di Bergamo.

interpretative plurime, che devono spaziare dal politichese al sindacalese e dal giuslavorismo alle credenze ideologiche. Ciò che potremmo fare in un'aula universitaria, e che faremo parimenti in questa sede, è fornire una ricostruzione dei fatti *più rilevanti* accompagnata da una nostra valutazione, impiegando gli strumenti della disciplina e appoggiandoci ai risultati più recenti delle ricerche sul campo.

1. Gli antefatti

Seconda metà del 1992: gli «anni della cicala» (1986-1991) volgono al termine, quando si manifesta una vera e propria emergenza economica, con una recessione che investe in particolare l'Europa e il Sistema monetario europeo (Sme)¹. Per l'Italia, alla fase ciclica negativa, si aggiungono difficoltà drammatiche di ordine strutturale. Calo della produzione; aumento della disoccupazione; malessere sociale di estrema gravità; perdita di competitività dell'apparato produttivo, con disavanzo delle partite correnti della bilancia dei pagamenti, e conseguente crisi valutaria e fuga dei capitali all'estero; acuirsi del rischio Italia sui mercati finanziari, con difficoltà di gestire in modo ordinato l'ormai imponente debito pubblico; rapporto fra deficit pubblico e Pil del 10,5 per cento; tassi di interesse nominali in media del 12 per cento (con un'inflazione del 6 per cento circa) e pressione fiscale del 43 per cento circa del Pil: sono gli ingredienti principali che portano alla fuoriuscita dell'Italia dallo Sme e alla svalutazione del cambio, inducendo il governo Amato a una drastica manovra di bilancio. Il tutto è preceduto da un accordo con i sindacati per la sostituzione (temporanea) della scala mobile con la predeterminazione di un tasso di inflazione sulla base di una previsione-obiettivo. A ciò si aggiunge una situazione politica altrettanto drammatica: «mani pulite» mette a nudo un quadro di corruzione che genera un forte discredito delle forze politiche e della politica in quanto tale, e un dilagare di sentimenti di *antipolitica* mai registrati sino allora. Nonostante i provvedimenti

¹ Gli eventi internazionali più vistosi sono costituiti, da un lato, dalla bocciatura del referendum danese del Trattato di Maastricht, dall'altro, dalla forte tensione sui tassi di interesse per finanziare l'unificazione della Germania e i disavanzi della bilancia dei pagamenti correnti degli Stati Uniti.

presi per evitare il baratro, a metà aprile del 1993 il rendimento netto all'emissione dei Buoni del Tesoro a tre anni è ancora dell'11,7 per cento, e l'agenzia Moody, all'inizio del maggio 1993, avvia, per la terza volta in un anno, la procedura di declassamento del debito sovrano.

Di fronte a un quadro alquanto drammatico, non dissimile da quello che stiamo sperimentando da alcuni mesi, nel maggio del 1993 viene chiamato alla funzione di presidente del Consiglio, per la prima volta nell'esperienza della Costituzione repubblicana, un semplice cittadino, senza mandato parlamentare: Carlo Azeglio Ciampi. La scelta del presidente della Repubblica è caduta su un cittadino profondamente convinto che «è dalla discussione che nasce il pensiero e dunque le idee devono arricchirsi, modularsi, affinarsi nella discussione» (Peluffo, 2007, p. 12). Dialogo e concertazione partono dalla stessa idea di base, portando a quell'accordo di luglio del 1993 tra le parti sociali e il governo richiamato nell'epigrafe, che Ciampi stesso definisce non di mera moderazione salariale (Ciampi, 1996, p. 112), bensì strumento di sviluppo e di occupazione, di rafforzamento della competitività dell'economia italiana. Accordo perseguito con le parti sociali *perché convinto che riguardasse materie, quali i rapporti di lavoro, che sono di competenza anche di sindacati e imprenditori*; accordo da cui partire per ulteriori avanzamenti (Ciampi, 1996), in uno spirito di concertazione con le parti sociali, sempre *consapevoli che le relazioni di lavoro debbono fondarsi su un confronto dialettico*. I risultati non sono mancati: ritrovata fiducia e credibilità, stabilità al sistema, riduzione del disavanzo pubblico (e conseguente abbassamento dei tassi di interesse), moderata inflazione e impulsi espansivi all'economia.

Dopo l'accordo del luglio 1993 e l'avvio di «concertazioni», che hanno fra l'altro risolto non pochi problemi al nostro paese, la Commissione europea nel 1997 invita tutti gli Stati membri ad avviare una profonda riforma dell'*organizzazione del lavoro* all'interno delle fabbriche e degli uffici, per adeguarsi ai canoni dell'*impresa internamente flessibile*. Questo avrebbe voluto dire: una re-ingegnerizzazione delle imprese, che puntasse sulla riduzione dei livelli gerarchici, sull'introduzione delle isole di produzione e sull'adozione del lavoro in squadra, con il coinvolgimento dei singoli lavoratori e dei loro rappresentanti sindacali; una re-ingegnerizzazione che puntasse sul rafforzamento delle assunzioni di responsabilità dei li-

velli medio-bassi, sulla formazione di tipo cognitivo e relazionale, sulla progettazione delle singole postazioni di lavoro che contemplasse la possibilità da parte del lavoratore di eseguire operazioni routinarie, ma anche non-routinarie, in modo che con la rotazione egli potesse affrontare diverse tipologie di *problem solving* (stimolando e sviluppando le sue abilità intellettuali)²; infine, una re-ingegnerizzazione che puntasse sull'impiego di incentivi economici volti a stimolare lo sviluppo delle competenze. Molti paesi del Centro-Nord Europa aderiscono a questa impostazione, mentre l'Italia non solo ignora l'invito della Commissione, ma intraprende una strada opposta, quella della *flessibilità del rapporto giuridico di lavoro* (con la legge Treu) e delle agenzie di lavoro interinale.

L'invito dell'Unione Europea viene ripetuto nel 1998 e nel 2000 (con l'*agenda di Lisbona* e il richiamo all'economia della conoscenza); ciò nonostante, il *policy maker* italiano e i suoi consiglieri economici si innamorano questa volta di un indicatore dell'Organisation for economic co-operation and development (Oecd): l'indice sulla protezione dei lavoratori occupati (il cosiddetto *Employment protection legislation index*). Tale indice collocava il nostro paese fra quelli che avevano una protezione del rapporto di lavoro eccessiva rispetto ai nostri concorrenti, e perciò ritenuta responsabile della cattiva performance del nostro mercato del lavoro. Malgrado alcuni ricercatori italiani (vedi Del Conte, Devillanova, Morelli, 2004)³ abbiano documentato l'*inaffidabilità* per il nostro paese di tale indice, nei confronti sia dei criteri impiegati nella costruzione dell'indice stesso

² Forse varrebbe la pena di ricordare come già Adam Smith nel 1776 ci insegnasse che «ciò che forma l'intelligenza della maggioranza degli uomini è necessariamente la loro occupazione ordinaria. Un uomo che spenda tutta la sua vita compiendo poche semplici operazioni non ha nessuna occasione di applicare la sua intelligenza o di esercitare la sua inventiva a scoprire nuovi espedienti per superare difficoltà che non incontra mai» (Smith, 1973, pp. 769-770).

³ Questi autori mostrano che l'indice di rigidità (formato da 22 indicatori) era stato stimato nel 1999 pari a 3,5 punti, collocando il nostro paese fra quelli (assieme a Grecia, Portogallo e Turchia) con un mercato del lavoro fra i meno flessibili dei paesi dell'area Oecd. Escludendo dalla costruzione dell'indice il trattamento di fine rapporto (che non è altro che un salario differito, non certamente un indicatore di difficoltà di licenziamento), e correggendo l'indice stesso per un paio di altri grossolani errori, il valore per l'Italia scende a 2,5 punti, al di sotto di quello dei nostri maggiori concorrenti internazionali (2,6 per la Germania, 2,8 per la Francia).

sia dei tassi di mobilità del lavoro misurati (che erano di fatto pari a quelli americani: vedi in particolare Contini, 2002, p. 15), il *policy maker* nazionale, con la legge Biagi del 2003, impone una pletora di nuove configurazioni contrattuali di lavoro (ne sono state contate 46), tale da stupire diversi esperti del Centro-Nord Europa. Il nuovo indice dell'Oecd, opportunamente rivisto, ci colloca oramai (con un valore pari a 2,58) più in basso della Francia (che ha un valore pari a 3,00) e della Germania (pari a 2,63), ma anche della Spagna e del Portogallo.

Nel frattempo diversi paesi nostri concorrenti continuano a spingere sulla strada della «flessibilità interna» delle imprese, con programmi di politica industriale che incentivano, oltre alle innovazioni tecnologiche, anche quelle ristrutturazioni organizzative fortemente auspiccate dal documento della Commissione europea del 1997. I risultati sono lusinghieri sul fronte della produttività e, di conseguenza, su quello del costo del lavoro per unità di prodotto⁴. La strada intrapresa dall'Italia invece incomincia a dar luogo a una dinamica della produttività in flessione, fino ad assumere tassi di variazione negativi. La Banca d'Italia indica – per bocca del governatore dell'epoca – che, mentre gli altri paesi fanno due passi avanti, l'Italia ne fa uno indietro.

L'accordo del luglio 1993 mostra alcuni difetti con il passare degli anni: il salario reale contrattato diminuisce per l'inefficacia sia dei meccanismi sottostanti il «tasso di inflazione programmato» sia di un progressivo sfilacciamento della concertazione. La coesione del movimento sindacale del 2008 su un documento di riforma della contrattazione si sfalda nel 2009, per effetto di strategie sindacali e imprenditoriali diverse e di sirene ideologiche sparse dalle fonti governative. Il risultato è una riforma della contrattazione, certamente migliore rispetto alla deludente situazione degli anni precedenti, ma non in grado di assicurare un'adeguata copertura del salario reale nel corso della durata triennale del contratto; come si è documentato in Acocella e Leoni (2010), infatti: il paniere usato per l'indicizzazione del salario agli aumenti del costo della vita esclude i prezzi

⁴ Per una serie di riscontri econometrici positivi, riferiti ai paesi del Centro-Nord Europa ma anche ad altri paesi anglosassoni, si rinvia alla rassegna sviluppata in Leoni (2012) e alla bibliografia in essa citata.

dei prodotti energetici, in particolare della benzina, che salendo a livelli stratosferici falchiano il potere d'acquisto del salario⁵, senza alcuna possibilità di recupero; il paniere medio usato non riflette adeguatamente quello dei lavoratori con redditi bassi; il salario accessorio, pari all'incirca al 20 per cento del salario di fatto (Banca d'Italia, 2011, p. 105), non è più coperto dall'inflazione. Ben si può comprendere come tutto ciò comprometta la tenuta della domanda di consumi del sistema, pregiudichi l'occupazione e generi disoccupazione. Agli andamenti recessivi derivanti dalla crisi finanziaria americana si aggiungono progressivamente contributi recessivi di origine interna, connessi alle crescenti ineguaglianze che si vanno determinando nella distribuzione tra salari e redditi di altra fonte (alimentati da profitti d'impresa, bonus ai manager, evasione fiscale).

2. La stagione delle riforme del governo Monti

Sul fronte del mercato del lavoro e degli ammortizzatori sociali il «governo dei tecnici» sembra all'inizio avviarsi verso una concertazione tra parti sociali ed esecutivo sullo «stile Ciampi» (attori che concordano decisioni e azioni virtuose per il bene del paese); dopo due mesi di trattativa si scopre, da un lato, che si è trattato di una semplice raccolta di pareri da parte del governo nei confronti delle parti sociali, dall'altro, che il governo andrà avanti per la propria strada anche senza il consenso delle parti sociali, nonostante il presidente della Repubblica avesse sollecitato un vero e proprio «accordo» concertato. È difficile immaginare cosa ci sarà su questa strada nel prossimo futuro, ma le decisioni di Monti e Fornero vanno brevemente riassunte.

- Dopo svariate discussioni sulla necessità di ridurre le tipologie dei contratti di lavoro d'ingresso⁶, la montagna ha partorito il topolino: ci

⁵ Con il caro-prezzi di benzina, luce e gas volano invece gli stipendi dei manager di Eni (Scaroni) ed Enel (Conti): il 30 per cento in più per il primo, il 43 per cento in più per il secondo nel 2011 rispetto al 2010 (*Il Sole 24 Ore*, 7 aprile 2012).

⁶ Sul numero delle tipologie contrattuali esiste una vulgata, di stampo pubblicitario, incontrollabile. Limitandoci alle statistiche ufficiali, nel quadro regolamentare emerso con l'approvazione della legge 30/2003 l'Istat (2004, p. 238) ha individuato 21 differenti rapporti di

sarà l'eliminazione del contratto di inserimento e qualche piccola manutenzione sulle restanti. Ad esempio, ci sarà una maggiore flessibilità dei contratti stessi (per il primo rapporto a termine l'impresa è esentata dall'obbligo di indicare la causale per i contratti di durata inferiore ai sei mesi), controbilanciata da un allungamento dell'intervallo minimo che deve trascorrere tra un contratto a termine e l'altro. L'economia dei fatti però non cambia, in quanto ridurre o ritoccare le tipologie contrattuali non vuol dire ridurre la domanda di precarietà da parte delle imprese (contenuta in milioni di contratti aventi scadenza fissa e breve). Infatti, sulla strada del governo non c'è alcuna considerazione dei motivi che spingono le imprese a preferire questa tipologia di lavoro rispetto a quella a tempo indeterminato: è perché costa di meno (vedi punto successivo), oppure perché le nostre imprese adottano un'organizzazione del lavoro di stampo prevalentemente tradizionale, continuando a puntare sulla riduzione del costo del lavoro anziché ristrutturarsi lungo le linee dell'impresa «internamente flessibile», che abbasserebbe il costo del lavoro per unità di prodotto attraverso incrementi di produttività? Per ottenere risultati in termini di quest'ultima grandezza è ben noto che servirebbero lavoratori da impegnare a lungo termine non solo nell'esecuzione di prestazioni, ma anche nell'apprendimento continuo di nuovi ruoli, nuove responsabilità, nuove competenze. Le informazioni statistiche disponibili sul fronte delle innovazioni organizzative però non solo ci collocano in una posizione molto arretrata rispetto ai nostri concorrenti, ma ci confermano anche (Isfol, 2010, pp. 173-ss.; Isfol, 2012; Dolado, Stucchi, 2008) che l'impiego dei precari è, sì, associato a minori costi per l'impresa (effetto immediato), ma *anche* a una riduzione più che proporzionale della produttività, con una contrazione dei margini di profitto della gestione caratteristica. Chissà se il ministro del Lavoro è a conoscenza di questo non trascurabile particolare! Chissà se è a conoscenza del fatto che le spiegazioni sulle ragioni del malfunzionamento del cosiddetto «mer-

lavoro, diversi dall'impiego standard, i quali, secondo la stabilità del contratto o la durata del regime orario, possono essere applicati in 48 modalità diverse. Di queste, 34 possono essere valutate come pienamente atipiche, mentre le altre 14 possono essere considerate solo parzialmente atipiche. Secondo un'altra disaggregazione, 28 modalità sono caratterizzate dall'assicurazione al lavoratore del godimento di pieni diritti previdenziali, mentre altre 20 offrono solo una tutela previdenziale ridotta o nulla.

cato del lavoro», contenute in una certa manualistica corrente, sono considerate errate dal premio Nobel dell'economia Robert Solow (1994), e provocano solo confusione. Purtroppo, vale anche in questo caso la riflessione di Keynes (1935), secondo la quale *“the difficulty is not in the new ideas, but escaping from the old ones, which ramify into every corner of our minds”*. E le vecchie idee sono quelle studiate sui vecchi (ma in realtà anche nuovi) manuali di economia mainstream, secondo cui invece la riduzione del prezzo del lavoro (anche attraverso nuove tipologie contrattuali, più flessibili) farebbe aumentare la domanda di lavoro. Idee, quindi, da cui è difficile liberarsi.

- Il lavoro precario (contratto a termine e lavoro a progetto) d'ora in poi costerà però di più, quindi le imprese avranno minor convenienza a occupare lavoratori precari: ci sarà infatti un aggravio marginale di contributi extra (dell'1,4 per cento), in parte però recuperabili in caso di stabilizzazione. Ma se oggi un lavoratore precario costa all'impresa all'incirca il 75 per cento dell'omologo con contratto a tempo indeterminato, è verosimile che l'aggravio in questione (dal 75 si passerebbe al 76,5 per cento) sia tale da scalfire la convenienza dell'impresa a utilizzare il lavoro in forma precaria? Non sembra, e quindi, di nuovo, nel medio periodo l'economia dei fatti non cambia. Ma il problema ulteriore che sorge è se veramente il lavoro precario costerà di più (per via del maggior contributo) oppure se i lavoratori precari (lavoratori a progetto e altri lavoratori parasubordinati) vedranno ridursi i compensi pagati dalle imprese per effetto della traslazione a loro carico del maggior onere contributivo che le imprese sono chiamate a versare agli enti previdenziali.
- La cassa integrazione ordinaria e straordinaria e i contratti di solidarietà sostanzialmente non cambiano.
- La novità di fondo sta nella creazione (a partire dal 2017, cioè fra cinque anni) di un'indennità di disoccupazione all'europea, denominata Aspi (Assicurazione sociale per l'impiego). Il livello di questa indennità decrescerà per le classi di età relativamente più giovani (sotto i 58 anni di età) e all'aumentare della durata della disoccupazione (con un limite temporale ben preciso: 12 mesi per i lavoratori sotto i 55 anni, 18 mesi dai 55 anni in poi). L'aspetto rilevante è che questa indennità verrà finanziata con l'attuale «indennità di mobilità» dei licenziati (che dura fino a 36 mesi), con la differenza (non irrilevante) che attualmente i la-

voratori in mobilità possono cedere, all'impresa che li assume, la predetta indennità per tutta la durata rimanente. Quindi questa indennità costituisce oggi un forte incentivo ad assumere subito un lavoratore in mobilità in quanto portatore di uno sgravio significativo del costo del lavoro. A riforma avvenuta, per l'impresa non sembrano esserci più meccanismi incentivanti ad assumere una persona in cerca di lavoro. I risparmi sull'attuale indennità di mobilità (che passa da 36 a 12 mesi), uniti a quelli di altre indennità oggi erogate (vedi punto 4.4, p. 16 delle linee governative, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2012), serviranno per estendere la protezione sociale ad altre categorie oggi sprovviste (apprendisti, artisti e dipendenti della pubblica amministrazione a termine). La riforma di fatto è a costo «quasi-zero» per le finanze pubbliche (la dote è di soli 1,8 miliardi), l'impianto tende a un certo universalismo, togliendo un po' di risorse a chi oggi riceve qualcosa per indirizzarle a chi oggi non riceve nulla. Il grado di estensione dei benefici sociali (che vedrà l'attivazione di fondi speciali) quindi si allarga, ma rimangono degli esclusi, stimabili – secondo i dati Isfol del 2010 – attorno a un milione di lavoratori (costituiti soprattutto da lavoratori co.co.pro, venditori porta a porta, collaboratori, co.co.co statali, occasionali).

- *Dulcis in fundo*: modifiche all'art. 18 (giusta causa di licenziamento, con reintegro in caso di ingiustificato motivo, nelle imprese con più di 15 dipendenti).

Nel corso degli anni ottanta, ma anche alla fine del 2001 (con disegno di legge delega 848 del governo Berlusconi) e ancora nel 2010 (nuovo governo Berlusconi), si era acceso un dibattito monocorde che cercava di attribuire alla norma la causa – di volta in volta – del nanismo delle aziende italiane, del lavoro nero e della rigidità del mercato del lavoro italiano, dimostratisi, alla prova delle stime statistico-econometriche, del tutto inconsistenti. Di nuovo, nel Ferragosto del 2011 (d.l. 138) altro tentativo del governo (nuovo governo Berlusconi) di aggirare l'art. 18, sconfessato però dall'impegno congiunto (22 settembre) di Confindustria, Cgil, Cisl, Uil e Ugl a non utilizzare la proposta governativa.

Ora ci riprovano Monti e Fornero, che partono dall'idea che gli ostacoli al libero sprigionarsi delle forze della concorrenza nel mercato del lavoro impediscono il generarsi del miglior risultato possibile, compreso anche la creazione di nuovi posti di lavoro. Peccato che Solow (1994) de-

finisca il mercato del lavoro come un non-mercato, nel senso che non si tratta di un mercato come tutti gli altri (merci o attività finanziarie), bensì di un'istituzione sociale, il cui funzionamento dipende da quanto viene ritenuto mutualmente accettabile dalle parti in causa, mentre Ezio Tarantelli (assassinato dalle Brigate Rosse nel 1985) vedeva e teorizzava addirittura un *ruolo economico* del sindacato, all'interno di una triangolazione virtuosa Stato-economia-sindacato. E che dire poi di Carlo Azeglio Ciampi (anche lui un «tecnico» al governo), il quale non solo aveva tratto ispirazione da Tarantelli per l'accordo del luglio 1993 tra le parti sociali e l'autorità di politica economica, che – fra le altre cose – ha portato all'acquisizione del concetto secondo cui l'impresa costituisce un luogo di convergenza di (e non più di contrapposti) interessi, ma ha anche ripetutamente spronato tutti gli attori verso un approccio cooperativo. Infatti, egli è convinto che «un approccio cooperativo a una diversa organizzazione del lavoro dentro l'impresa migliorerà le relazioni industriali, consentirà una più ampia partecipazione dei lavoratori alle decisioni e potenzialmente condurrà a una migliore qualità del prodotto». E questo risultato «rappresenta una componente essenziale nel rafforzamento della competitività dell'economia europea» (Ciampi, citato in Commissione Europea, 1997).

Questa impostazione però a Monti e Fornero non piace, perché confligge con gli assunti (non dimostrati) della teoria basata sulla libera concorrenza operante nello pseudo-mercato del lavoro. Mercato in cui si dovrebbero confrontare due liberi agenti (impresa e lavoratore) per contrarre e disfare, senza ostacoli e secondo calcoli di pura convenienza, rapporti contrattuali, come se l'oggetto dello scambio fossero bulloni e non relazioni di lavoro. Mercato in cui gli scambi «prestazioni contro remunerazione» avverrebbero – sempre secondo il pensiero mainstream e dei suoi seguaci – in assenza completa di riferimento tanto ai rapporti di forza tra i due agenti quanto alla specificità dello scambio in questione e al concetto di transazione (che rimanda alla negoziazione, soprattutto per gli scambi non-istantanei quali sono quelli relativi al lavoro). Al contrario, Ronald Harry Coase (altro Nobel dell'economia) sottolinea come l'oggetto della transazione in questo mercato sia invece una risorsa «specificata», che solo qualche volta è «data» in partenza, al momento dell'acquisizione, ma che più in generale si viene invece a costruire in seguito, per effetto del suo impiego e del conseguente apprendimento di tipo or-

ganizzativo, fino a rappresentare un'utilità particolare non facilmente rimpiazzabile. E in quanto tale, questa risorsa, in continua evoluzione per via dell'apprendimento e dell'investimento in essa operato, necessita di tempi lunghi per l'ammortamento, generando un'aspettativa reciproca di continuità della relazione, in netto contrasto con la breve durata dei contratti spot che vengono utilizzati in altri mercati (dei prodotti e/o delle attività finanziarie). Ma necessita anche di norme e regole volte a prevenire gli abusi dell'impresa, nonché a salvaguardare la dignità del lavoratore. Di conseguenza la relazione va protetta con la presa d'atto della necessità *anche* di un'organizzazione collettivo-sindacale quale canale di collegamento, di comunicazione e di contrattazione fra impresa, lavoratore e Stato.

Nello specifico, le modifiche all'art. 18 decise dal governo Monti sono le seguenti:

- a) se il licenziamento individuale è di carattere discriminatorio (sesso, religione ecc.) il giudice deve ordinare il *reintegro* e il *risarcimento del danno* al lavoratore. La norma in ogni caso esisteva già anche per le imprese al di sotto dei 15 dipendenti, quindi su questo fronte nulla è stato modificato rispetto a quanto già fissato dall'art. 32 della legge 108 del 1990, salvo la facoltà aggiuntiva concessa al lavoratore di chiedere, in sostituzione della reintegrazione nel posto di lavoro, un'indennità compensativa pari a 15 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto. Ma quale mai sarà quell'impresa che licenzierà un lavoratore con la dichiarata intenzione di volerlo discriminare? *A meno che non voglia puntare sulla richiesta dell'indennità compensativa da parte di un lavoratore che non desideri più ripristinare una relazione di lavoro in cui la controparte risulti a lui ostile.* Con l'introduzione di questa clausola ci si può chiedere se il potere di deterrenza di questa prima parte dell'art. 18 sia rimasto intatto oppure non risulti invece indebolito;
- b) se il licenziamento invece è per motivi soggettivi o disciplinari la tutela in essere si riduce, in quanto il giudice ha ora davanti due opzioni:
 - ordinare il *reintegro* e il risarcimento del danno al lavoratore, se: il fatto contestato al lavoratore non sussiste; se il lavoratore non lo ha commesso; se il fatto rientra tra le condotte punibili con una sanzione minore alla luce delle tipizzazioni di giusta causa prevista dai contratti collettivi applicabili (situazioni che denotano un uso particolarmente arbitrario del potere di licenziamento); anche in questo

caso viene lasciata al lavoratore la facoltà aggiuntiva di chiedere un'indennità compensativa in sostituzione della reintegrazione nel posto di lavoro. Di nuovo vale quanto osservato al punto precedente: mal che vada, l'impresa potrebbe puntare, strategicamente, alla richiesta dell'indennità compensativa da parte di un lavoratore che non desideri ripristinare una relazione di lavoro in cui la controparte risulti a lui ostile. Sempre come sopra, ci si può chiedere se, in presenza della clausola compensativa, il potere di deterrenza sia rimasto intatto oppure non risulti invece indebolito (*repetita iuvant*);

- ordinare il *pagamento di un'indennità risarcitoria* (che va da un minimo di 12 a un massimo di 24 mensilità) nelle altre ipotesi in cui non ricorrono gli estremi del giustificato motivo soggettivo o della giusta causa adottati dal datore di lavoro. *Quindi si monetizza un licenziamento illegittimo*, invece di ripristinare la situazione di fatto (con il reintegro). Esattamente come nell'edilizia: si costruisce abusivamente e poi si paga una multa, ma la casa rimane! Difficile comprendere come possa essere considerata equa una «riparazione» del genere. Inoltre: se i provvedimenti disciplinari sono regolamentati dal contratto collettivo nazionale di lavoro, che motivo c'è da parte del governo di volersi intromettere con qualcosa di molto più pesante (quale il licenziamento) rispetto a quanto stabilito tra i contraenti della relazione di lavoro?
- c) per i licenziamenti oggettivi o economici vale lo stesso principio di cui al punto precedente, ovvero il giudice deve indagare per capire le vere ragioni del licenziamento, e:
- ove il giudice accerti la «manifesta insussistenza» del fatto posto a base del licenziamento per giustificato motivo oggettivo («ragioni inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa»), *dichiara illegittimo il licenziamento e ordina il reintegro*, con il pagamento del danno al lavoratore; anche in questo terzo caso è data facoltà al dipendente licenziato di avvalersi, in sostituzione del reintegro, di un'indennità di compensazione. Di nuovo, si ripresenta la situazione poc'anzi analizzata;
 - nel caso in cui invece il giudice non ritenga «manifestamente infondato» il motivo addotto per sciogliere il rapporto di lavoro (vale a dire, il motivo del licenziamento appare vago e poco documentabile), dichiara risolto il rapporto di lavoro disponendo il pagamento,

in favore del lavoratore, di un'indennità risarcitoria onnicomprensiva. Si è di nuovo in presenza di una monetizzazione di un licenziamento dichiarato illegittimo.

Solo la giurisprudenza sarà in grado di fornire elementi e casi per una valutazione concreta di questa nuova formulazione della licenziabilità di un lavoratore. Stante il fatto che il giudice non può entrare nel merito delle valutazioni tecniche, organizzative e produttive del datore di lavoro che licenzia (pena l'impugnabilità della sua sentenza), non sembra difficile immaginare la possibilità concreta di aggirare le clausole normate, facendo rientrare in questa fattispecie (il licenziamento economico legittimo, o preteso tale) tutte le «furberie» (finte giustificazioni economiche, al posto di quelle soggettive o discriminatorie, così come temporanee esternalizzazioni fatte ad arte), che consentono all'impresa, se va male davanti al giudice, di cavarsela con un'indennità risarcitoria. Questa discrezionalità (economica) consentirà d'ora in avanti alle imprese di sostituire anche lavoratori cinquantenni (che costano relativamente di più) con venticinquenni (vale a dire, padri contro figli), di sostituire Tizio con Caio, adducendo nel primo caso l'economicità dell'operazione, nel secondo la minor bravura del lavoratore sostituito rispetto al neoassunto. Quali motivi più economici di questi sarebbero «manifestamente fondati» per rendere legittimo il licenziamento economico? L'idea di fondo è quella che d'ora in poi la concorrenza che i lavoratori si faranno nella ricerca del lavoro li indurrà ad accettare un salario via via minore (unitamente ad altre condizioni lavorative) pur di ottenere un posto di lavoro.

Baglioni (2008) ricorda però giustamente come «la funzione naturale del sindacato sia quella di evitare la concorrenza tra i lavoratori» o, per dirla con Cella, di «togliere il lavoro dalla logica concorrenziale del mercato» (in Carniti, 2008). Ed essendo stato così fin dall'inizio dell'esperienza sindacale, e rimanendo ancora valido il criterio su cui si fondano le tutele contrattuali e legislative nei confronti del lavoro, forse bisognerebbe prenderne atto, costruendo teorie e modelli di funzionamento dell'economia di mercato proprio a partire da questa specificità. Ma questo sembra essere proprio ciò che gli iper-liberisti e i teorici a oltranza della concorrenza nel mercato del lavoro rifiutano. Per evidenziare questo eccesso nell'applicazione dello strumento della concorrenza anche al mercato del lavoro, si confronti questa posizione con quella del liberista per eccellenza nella tradizione del pensiero economico italiano, Luigi Einau-

di, che difendeva il diritto di associazione dei lavoratori e la funzione di tutela del sindacato, nonostante le sue ben note battaglie contro ogni forma di monopolio, pubblico o privato (Einaudi, 1925).

Ma rimaniamo agli effetti strettamente economici della concorrenza, lasciando sullo sfondo i pur rilevanti risvolti sociali. Generalizzando, la concorrenza porterebbe certamente a una riduzione (ulteriore) del costo del lavoro per le imprese, ma la caduta del salario influirebbe negativamente sui consumi e sulla domanda aggregata. Se a questo si aggiunge che la riforma della contrattazione del 2009 vede all'opera un meccanismo largamente imperfetto di protezione del salario reale rispetto all'inflazione (Acocella, Leoni, 2010), sembra logico ritenere che le imprese non avranno alcuna convenienza a fare investimenti innovativi, di fronte a una domanda di beni e servizi continuamente in calo. Le visioni microeconomiche del funzionamento di un sistema vanno incontro alla cosiddetta «vendetta del mercato», per la contraddizione che si manifesta quando non si ragiona in termini di sistema. Dopo Keynes, ben sappiamo che la riduzione del salario non necessariamente implica l'aumento dell'occupazione. Se poi si pensasse di sostituire alla domanda interna, depressa per la caduta dei salari, la domanda estera (esportazioni), si compirebbe un ulteriore errore di prospettiva. Infatti, la compressione dei salari costituisce una risposta povera e di corto respiro ai problemi di competitività del nostro sistema produttivo. Questo ha bisogno di riposizionarsi su produzioni a elevato valore aggiunto e di contenuto innovativo, per le quali sarebbe necessario disporre di forze di lavoro con elevate competenze e pronte a collaborare allo sviluppo dell'impresa, proprio il contrario di ciò che gli orientamenti apparenti di questo governo sembrano mirare a realizzare.

Un «tecnico» come Ciampi avrebbe ben presenti le diverse interazioni e i *feedback*. Argomenterebbe, in particolare, che un elevato livello salariale accresce il senso di appartenenza del lavoratore all'impresa, lo stimola a un maggior impegno e sforzo a fare, a risolvere, ad apprendere (a seguito dell'acquisizione del principio dell'impresa come luogo di convergenza di interessi), migliorando così le relazioni industriali e aumentando in questo modo la produttività.

In ogni caso, come è possibile conciliare l'idea della concorrenza fra i lavoratori (che si traduce in una sostituzione di lavoratori con lavoratori) con il recente provvedimento di spostare in avanti l'età pensionabile di

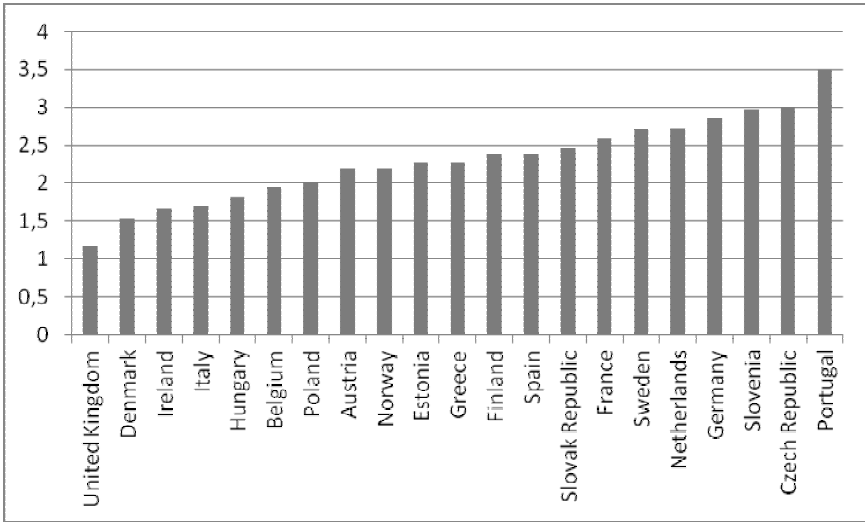
lavoratori che avrebbero potuto lasciare il posto – *ceteris paribus* – agli attuali disoccupati? È veramente un rompicapo per coloro che vogliono ricostruire i legami tra le decisioni intraprese dal governo Monti sulla riforma del sistema pensionistico e quella sull'art. 18 dello Statuto dei lavoratori. Certo, può essere che la prima riforma sia stata dettata da esigenze di finanza pubblica, ma ciò non toglie che la probabilità da parte di un giovane di sostituire un lavoratore anziano si è drasticamente ridotta, nonostante la proclamata volontà di voler ottenere l'effetto opposto con la seconda delle due riforme⁷.

Last but not least: per lo smantellamento delle rigidità del mercato del lavoro italiano (legge Treu, 1997; legge Biagi, 2003) si è sempre largamente fatto riferimento all'*Employment protection legislation index* dell'Oecd, nonostante le distorsioni che esso conteneva. Considerato che i licenziamenti connessi all'art. 18 sono di natura individuale e riguardano lavoratori permanenti (cioè a tempo indeterminato), vale la pena di esaminare la posizione dell'Italia nel contesto dei paesi europei *rispetto a questa specifica componente della rigidità*: come si vede nella Fig. 1 (nella pagina seguente), l'Italia si pone al quartultimo posto fra i 21 paesi riportati, con un valore di 1,69 contro il 2,85 della Germania e il 2,60 della Francia. Ci siamo di nuovo infilati in un *cul-de-sac*?

Che altro dire, se non che si resta basiti dalle pieghe che la questione ha assunto nel dibattito del paese: sembra trattarsi di un ennesimo espediente, fra i tanti che si sono visti nella storia economica recente, cui il *policy maker* e le forze politiche che lo sostengono ricorrono per tentare di sciogliere i nodi che vengono di volta in volta al pettine (bilancia dei pagamenti e svalutazioni; crisi finanziarie e fuga dei capitali; debito pubblico e spread). Con una differenza non irrilevante, cioè che quando il governo era di natura «politica» si era soliti argomentare che la decisione era viziata da «incompetenza tecnica»; ora non si può che attribuire l'ispirazione della scelta operata alla dottrina di riferimento (l'ideologia del mercato, ovvero il mainstream classico), che espunge le questioni sociali dal dominio di un'economia politica ridotta a «economia»: ora *il re è nudo*.

⁷ Cosa succederebbe poi se non venisse pienamente soddisfatta l'aspettativa dei 350 mila «esodati», vale a dire se per qualche vincolo di finanza pubblica venisse offerta la possibilità di ritorno (parziale o totale) al lavoro a coloro che hanno periodi di attesa lunghi, prima di approdare alla pensione? La probabilità di trovare un'occupazione da parte di un giovane – *ceteris paribus* – si ridurrebbe ulteriormente.

Fig. 1 - Protezione dell'occupazione in alcuni paesi dell'Unione Europea (2008)
Scala da 0 (restrizione minima) a 6 (restrizione massima)
Protezione dei lavoratori permanenti contro i licenziamenti individuali



Fonte: Oecd indicators on Employment Protection (Version 2 - Last updated 24-09-2010)

Purtroppo l'invito di Ronald Harry Coase a diffidare degli «economisti della lavagna» (termine con il quale indicava quelli che riempiono la testa di formule, in una concezione angusta dell'analisi economica) si è perso nell'aria, e con esso anche l'ammonimento di Adam Smith (1773), secondo cui «in ogni società progredita e incivilita, questa è la condizione in cui i poveri che lavorano, cioè la gran massa della popolazione, devono necessariamente cadere [per effetto della concorrenza] a meno che il governo non si prenda cura di impedirlo»⁸. Sì, perché il «governo dei

⁸ Illuminanti in questa direzione sono le considerazioni di Luigi Pasinetti (1993, pp. 197-198): «se il lavoro vien posto sul mercato senza protezioni [e noi aggiungeremmo, oggi, con meno protezioni], e viene commerciato come una qualsiasi altra merce, possiamo solo attenderci che il meccanismo concorrenziale dei prezzi di mercato conduca esattamente a ciò che conduce nel caso di ogni merce: ossia, conduca il "prezzo" verso il costo di produzione. Nel caso del lavoro, il costo di produzione è il salario di sussistenza: questo è ciò che il meccanismo competitivo dei prezzi di mercato conseguirebbe. Gli "imprenditori" otterrebbero quindi tutto quanto risulta al di sopra della sussistenza ("sfruttamento")», consentendo loro di finanziare, accanto agli investimenti produttivi, anche cospicui investimenti speculativi.

professori» non sembra proprio volersi prender cura degli incipienti *working poors* che si andranno ad aggiungere, con la licenza di licenziare, a quelli già esistenti: «è il mercato, bellezza; ... è il mercato!».

3. Considerazioni conclusive

Sembra difficile fugare l'impressione che le riforme di Monti e Fornero abbiano un impianto microeconomico, da mainstream, volto a ridurre i salari reali e a dare più mano libera alle prerogative managerial-imprenditoriali (e connessi apparati di coercizione necessari per ottenere il risultato voluto): ciò serve per impressionare e appagare i desideri dell'establishment internazionale (i cosiddetti mercati internazionali) che occupa le grandi istituzioni mondiali e le grandi imprese multinazionali, piuttosto che aumentare la produttività. Il sottotitolo del documento del governo (... *in una prospettiva di crescita*) sembra costituire solo un auspicio che confonde (per usare di nuovo le parole di Robert Solow), in quanto nei provvedimenti in esame al Parlamento nulla è contenuto che abbia il segno di una maggiore equità salariale, che eserciti un sostegno alla domanda aggregata, che generi crescita e sviluppo. Condizioni necessarie, queste, affinché l'occupazione possa riprendere, la contrapposizione tra giovani e non-giovani venga attenuata, le disegualianze di reddito possano essere scalfite. Non crediamo che i lavoratori colpiti da questa grande crisi e che si dichiarano insoddisfatti delle proposte governative guardino ai salari tedeschi, quanto piuttosto alle *stock option* dei manager, alle rendite dei mercati finanziari, all'evasione fiscale, alla corruzione politica, ai consumi esibiti da alcune categorie.

Licenza di licenziare per ingiustificati motivi, subito, e universalismo delle protezioni assicurative fra cinque anni: è un *trade-off* ragionevole? Fra l'altro vale la pena di ricordare come le protezioni siano tutte a carico di imprese e lavoratori, visto che il governo non intende aggiungere risorse proprie.

Conclude Pasinetti: «la verità è che il lavoro potrebbe essere oggetto di commercio, come ogni altra merce, solo in una società di tipo schiavista. In un qualsiasi sistema economico moderno il lavoro non è una merce, proprio perché le nostre istituzioni sono state concepite in modo tale da non consentire che il lavoro venga commerciato come merce».

Avrebbero potuto Monti e Fornero accettare una mediazione con le parti sociali? Le condizioni sembravano esserci tutte, a leggere il dibattito giornalistico. Si è deciso diversamente, perché si è voluto mandare un messaggio ai mercati sulla «liberazione» del nostro sistema economico da lacci e laccioli. Forse ci si è ricordati del «licenziamento» operato dai mercati nei confronti del primo ministro greco, Papandreu, per aver manifestato la volontà di voler sentire, con un referendum, il popolo sulle drastiche misure che avrebbe dovuto prendere; o forse si è voluto riscattare Marchionne per lo smacco che ha subito dal referendum sulla sua linea di comando, con una vittoria di stretta misura rispetto alle rosee aspettative della vigilia. Ma il prezzo che si paga per la mancata concertazione è una serie di mostriciattoli giuridici e di malesseri sociali, che si spera che il Parlamento e la sua «strana» maggioranza vogliano emendare. Paradossalmente, un Parlamento che ha dimostrato una palese incapacità di governare il paese, è ora chiamato a una scelta difficile e impegnativa. Un possibile spiraglio, bizantino ma di profonda filosofia economica, ruota attorno alla grande questione di fondo: eventuali modifiche, sì, che però salvino il principio *urbi et orbi* che non riconosca lo spazio condizionante ai sindacati: *ergo*, fine della concertazione. Ma se la scelta non dovesse risultare all'altezza della grave situazione del paese, il costo della mancata concertazione sarà altissimo e le maggiori responsabilità non potrebbero non ricadere sulle spalle del governo dei tecnici e del suo presidente.

Abbatte la concertazione significa non cogliere l'insegnamento di Ezio Tarantelli (1978, p. 80), vero e proprio martire dell'economia del lavoro, per il quale «un sistema di relazioni industriali è un sistema complesso di regole, non un sistema di regolamentazione del salario». Volerlo ridurre a un sistema di regolamentazione del salario denuncia una comprensione solo parcellare di un sistema complesso qual è quello di un'economia di mercato che, solo attraverso le regole e il concorso concertato dei grandi attori sociali, attenua il conflitto, contiene le spinte divergenti e persegue l'inclusione, avvia e mantiene la crescita e lo sviluppo lungo un sentiero sostenibile. Questo andava precisato per dovere professionale e civico, al di là di indubbi meriti del governo in carica rispetto al precedente.

Riferimenti bibliografici

- Acocella N., Leoni R. (2010), *La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito?*, in *Rivista Italiana degli Economisti*, 2, pp. 237-274.
- Baglioni G. (2008), *L'accerchiamento. Perché si riduce la tutela sindacale tradizionale*, Bologna, Il Mulino.
- Banca d'Italia (2011), *Relazione annuale del Governatore*, Roma, Banca d'Italia.
- Carniti P. (2008), *Il sindacato tra accerchiamento e concorrenza*, in www.eguaglianzaeliberata.it/articolo.asp?id=1024 (19-11-2008).
- Ciampi C.A. (1996), *Un metodo per governare*, Bologna, Il Mulino.
- Commissione Europea (1997), *Partnership for a New Organization of Work*, Bruxelles, Green Paper.
- Contini B. (a cura di) (2002), *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Del Conte M., Devillanova C., Morelli S. (2004), *L'indice Oecd di rigidità nel mercato del lavoro: una nota*, in *Politica Economica*, 3, pp. 335-355.
- Dolado J.J., Stucchi R. (2008), *Do Temporary Contracts Affect Tjff? Evidence from Spanish Manufacturing Firms*, discussion paper 3832, Bonn, Iza.
- Einaudi L. (1925), *Sindacati e Stato liberale*, in *Corriere della Sera*, 25 agosto [riprodotto in *Cronache economiche e politiche di un trentennio*, vol. VIII, (1925), Torino, Giulio Einaudi Editore, 1965, p. 435].
- Ifsol (2012), relazioni al convegno *Lavoro a termine e produttività: evidenze empiriche e politiche del lavoro*, organizzato in collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma, 15 marzo.
- Ifsol (2010), *Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Istat (2004), *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2003*, Roma, Istat, maggio.
- Keynes J.M. (1968), *Prospettive per i nostri nipoti*, in Keynes J.M., *Esortazioni e profezie*, Milano, Il Saggiatore-Mondadori (ed. orig. 1931).
- Keynes J.M. (1935), *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Londra, Macmillan (ristampa 2007).
- Leoni R. (2012), *Word-class Manufacturing and Productivity: an Assessment of the Literature*, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization*, Edward Elgar Publishing (in corso di pubblicazione).
- Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali (2012), *La riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, proposta presentata al Consiglio dei Ministri il 23 marzo 2012 e approvata dallo stesso nella medesima seduta.
- Pasinetti L. (1993), *Dinamica economica strutturale: un'indagine teorica sulle conseguenze economiche dell'apprendimento umano*, Bologna, Il Mulino.
- Peluffo P. (2007), *Carlo Azeglio Ciampi. L'uomo e il presidente*, Milano, Rizzoli.

- Tarantelli E. (1978), *Il ruolo economico del sindacato. Il caso italiano*, Roma-Bari, Laterza.
- Smith A. (1973), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Milano, Isedi (ed. orig. 1776).
- Solow R. (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Bologna, Il Mulino.



La non-riforma del mercato del lavoro italiano

*Paolo Pini**

1. Introduzione

Numerosi e appassionati commenti, che qui non vengono citati, sono stati scritti nelle ultime settimane sulla riforma del mercato del lavoro. Il tema riveste senza dubbio forte rilevanza economica e sociale, rappresentando una sorta di «cartina di tornasole» delle capacità tecniche e anche dell'indirizzo politico dell'attuale governo Monti. Con questo breve commento si intende portare all'attenzione dei lettori alcuni ulteriori aspetti critici del provvedimento sul mercato del lavoro che il governo si accingeva a presentare con le linee guida, e ora porta con il disegno di legge, all'attenzione del Parlamento.

Gli obiettivi dichiarati o annunciati che la riforma intende perseguire sono molteplici, e spesso variano non solo nella rilevanza secondo la fase o l'autorità che li dichiara, ma anche nella loro declinazione. Si annuncia anzitutto che con il provvedimento si intende rendere più centrale il rapporto di lavoro subordinato nella forma del contratto a tempo indeterminato, contrastando l'abuso di forme contrattuali flessibili. Al contempo, si dichiara che si vuole intervenire per facilitare gli ingressi sul mercato del lavoro, con l'obiettivo soprattutto di favorire i giovani che sono strutturalmente penalizzati dall'attuale funzionamento del mercato del lavoro in quanto, quando vi accedono, rischiano di rimanere intrappolati nella precarietà. Non si manca neppure di enfatizzare come vi sia bisogno di estendere le tutele a coloro che sono disoccupati, in termini di garanzie di un reddito e di un rafforzamento delle politiche attive del lavoro, riformando i meccanismi attuali del sussidio di disoccupazione. Infine, ma solo in ordine di elencazione, si intende intervenire sui costi di li-

* Paolo Pini è docente di Economia politica nell'Università di Ferrara.

enziamento riformando l'art. 18, che impone appunto costi espliciti e impliciti, economici e procedurali, eccessivi a carico delle imprese, tali da disincentivare la creazione di posti di lavoro stabili.

Così elencati gli obiettivi sono almeno quattro. Ma altri potrebbero essere aggiunti, se si seguissero le varie asserzioni presentate a chiusura degli incontri con le parti sociali e le varie interviste e dichiarazioni ai mezzi di informazione della ministra Elsa Fornero o del primo ministro Mario Monti. Sulle uscite, in particolare, si osserva: le difficoltà di licenziare comportano costi che frenano le imprese estere a investire in Italia; la soglia dei 15 dipendenti nel regime dei licenziamenti induce le imprese a non crescere per evitare l'applicazione dell'art. 18; il medesimo art. 18 rende più onerosa la stabilizzazione del rapporto di lavoro, per cui le imprese preferiscono attivare contratti diversi dal tempo indeterminato con altro personale quando vanno in scadenza quelli «a tempo» non più rinnovabili con il medesimo lavoratore.

Un osservatore potrebbe ben rilevare come, in estrema sintesi, vi sia un'idea alla base della riforma, ovvero che all'estensione delle tutele e dei diritti per alcuni debba corrispondere una riduzione delle tutele e dei diritti per altri, presentato come un necessario scambio generazionale; far pagare ai padri per favorire i figli. Non adottiamo però questa linea per la nostra critica, che potrebbe, e secondo alcuni indubbiamente è, una linea più politica che tecnica, benché le due sfere siano difficilmente separabili in economia, in particolare in tema di lavoro.

Semmai intendiamo muovere alcune critiche interne alle proposte di riforma, sollecitando le risposte dei professori sul loro stesso terreno, benché sia ormai chiaro ai più che anche i professori fanno politica, o stanno imparando a farla. Ci concentriamo su tre aspetti: riduzione dell'abuso di rapporti di lavoro flessibili e incentivazione del rapporto subordinato; revisione degli ammortizzatori sociali; riduzione dei costi di licenziamento individuale. Non trattiamo invece della revisione dell'accesso all'occupazione mediante l'apprendistato, sul quale vi è maggiore condivisione tra le parti sociali, anche se pure questo intervento presenta problemi non trascurabili.

Nel complesso dichiariamo subito che la riforma prospettata non si presenta come un intervento organico sul mercato del lavoro, nonostante venga proposta come tale. Non fornisce risposte adeguate alla questione della precarietà del lavoro, sia sul versante dei rapporti di lavoro

ro sia su quello delle garanzie di un reddito in stato di disoccupazione, e neppure fornisce risposte convincenti sul tema delle uscite, modificando l'art. 18 in modo ancora improprio. Sia le linee guida sia il disegno di legge non lasciano intravedere un progetto per un «nuovo assetto» del mercato del lavoro, semmai una più semplice «manutenzione» del suo attuale funzionamento. Ciò, nonostante che anche in Parlamento siano state presentate da tempo proposte legislative articolate, volte a ridisegnare ex novo le regole¹.

2. Forme contrattuali

Partiamo dalla questione dell'incentivazione del rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato rispetto alle numerosissime tipologie di rapporti di lavoro differenti da questo, quasi tutte caratterizzate da quella flessibilità che viene interpretata, per usare le stesse parole della ministra Fornero, come «cattiva» flessibilità, ovvero precarietà. La strada che poteva essere imboccata inizialmente, perché piuttosto richiesta sia dagli operatori che gestiscono le politiche attive del lavoro sia dalle organizzazioni di rappresentanza degli interessi (sindacati per i lavoratori ma anche, si noti, associazioni datoriali per le imprese), è stata presto accantonata, cioè quella dell'eliminazione di varie modalità contrattuali «atipiche» delle oltre 40 esistenti², a seguito delle varie opzioni introdotte da governi di centro-sinistra e soprattutto di centro-destra.

L'opzione seguita è stata invece diversa: intervenire su alcune specifiche tipologie contrattuali per renderle più complesse nella gestione e più costose per l'impresa, accrescendo i vincoli e gli oneri previdenziali e contributivi. Sul piano amministrativo, per varie tipologie contrattuali, subordinate e parasubordinate, vengono introdotte norme formali tese a disincentivarne l'uso improprio, applicando nuove pratiche amministra-

¹ Si fa riferimento ai disegni di legge Ichino del 2009 e Nerozzi del 2010.

² Il numero fa riferimento non tanto alle differenti forme contrattuali base, che possono essere quantificate attorno alle 15 (se si segue Pietro Ichino), quanto alle differenti modulazioni che alcune di queste possono assumere, tanto da portare la Cgil a contarne 52. L'Istat, a seguito della legge 30/2003, aveva quantificato 21 differenti rapporti di lavoro diversi dal rapporto standard subordinato a tempo indeterminato, che possono essere applicati in 48 modalità specifiche.

tive più complesse per contratti a tempo determinato, contratti di inserimento, apprendistato, contratti a tempo parziale, contratti a chiamata, lavoro intermittente, lavoro a progetto, lavoro accessorio, tirocini formativi, associazione in partecipazione con apporto di lavoro; in vari casi una valutazione della potenziale efficacia delle misure dipende dall'operare degli organi di controllo che saranno tenuti a verificare l'applicazione corretta delle nuove norme.

Per le partite Iva, prestazioni in regime di lavoro autonomo, in particolare si realizza una moratoria di un anno, per cui le modifiche entreranno in vigore non immediatamente: l'esigenza di portare allo scoperto le false partite Iva si è scontrata con l'esigenza di preservare senza penalizzazioni le autentiche partite Iva, e tra le due esigenze ha prevalso la seconda. Nel caso in cui questa tipologia di prestazione venga riconosciuta come rapporto di lavoro subordinato, essa deve essere trasformata in collaborazione coordinata e continuativa, e non in rapporto subordinato. Inoltre, per i contratti a termine si prevede la conversione automatica in rapporti di lavoro subordinato dopo il 36° mese, procedura che però è già prevista dalla normativa esistente, come è stato fatto notare da alcuni commentatori. Infine, l'apprendistato: la riforma tende ad accrescerne l'estensione, legando la sua attivazione a precedenti stabilizzazioni; tuttavia non prevede necessariamente che alla fine del periodo vi sia la stabilizzazione, mentre consente il licenziamento senza indennizzo. È noto che questo tipo di contratto, su cui molta enfasi è stata posta nell'ambito del confronto tra le parti sociali, considerandolo come contratto di inserimento privilegiato, non porta soluzione alla questione del precariato in quanto si applica a lavoratori che hanno al massimo 29 anni di età, mentre ben più elevata (sopra i 40 anni) è l'età che possono raggiungere i lavoratori precari, statistiche alla mano.

Sul piano dei costi, si interviene accrescendo l'onere dei contributi previdenziali. La letteratura di economia del lavoro suggerisce che la flessibilità deve essere pagata, ovvero che i rapporti flessibili debbano prevedere un onere aggiuntivo rispetto a quelli a tempo indeterminato, in modo tale che i secondi mantengano la loro competitività rispetto ai primi. In caso diverso i rapporti flessibili godrebbero del vantaggio di una maggiore flessibilità e di un minore costo, quindi sarebbero preferiti dall'impresa rispetto a quelli rigidi più costosi. Infatti è proprio quello che accade in Italia, dove la flessibilità l'impresa non la paga. Dato l'obiettivo dichia-

rato di preservare gli usi virtuosi della flessibilità e limitarne gli usi impropri e distorsivi, le linee guida approvate dal Consiglio dei ministri del 23 marzo 2012, divenute proposte legislative nel disegno di legge del 5 aprile 2012, prevedono per i contratti di lavoro subordinato non a tempo indeterminato³ un accresciuto costo contributivo dell'1,4 per cento⁴, destinato al finanziamento del nuovo istituto Aspi per l'assicurazione di un reddito in stato di disoccupazione, e una rimodulazione delle modalità temporali di utilizzo di tali forme contrattuali al fine dichiarato di ridurne il reiterato utilizzo.

Ora si possono presentare due effetti di tale nuova norma. Il primo (che chiamiamo 1): la percentuale di costo aggiuntivo non è tale da disincentivare tale forma contrattuale, per cui rimane vantaggiosa in termini relativi e verrà di norma preferita al rapporto subordinato; il secondo (che chiamiamo 2): il costo è invece significativo e può condurre a effetti importanti. Tali effetti possono essere i seguenti. Il primo (che chiamiamo 2a): in presenza di un mercato del lavoro in crisi, come è da vari anni in Italia per carenza di domanda di lavoro, si assiste non tanto a una trasformazione di tali rapporti flessibili in rapporti subordinati, bensì alla cessazione e non rinnovo del rapporto di lavoro flessibile. Si potrebbe osservare che in tal caso i lavoratori verrebbero coperti (parzialmente) dal nuovo istituto (Aspi) che la tassa contributiva va comunque a finanziare, se non fosse che l'attivazione di tale istituto è rinviata a pieno regime nel 2017 e parzialmente nel 2013, mentre la dissuasione delle forme improprie di flessibilità parte da quando la norma diventa legge, per cui il lavoratore flessibile rimane scoperto (o parzialmente coperto) da qualsiasi integrazione al reddito prevista dalla riforma.

Vi è però una possibile variante dell'effetto negativo sopra indicato (che chiamiamo 2b): in assenza di una norma che stabilisca un minimo salariale nei casi in cui i contratti nazionali di lavoro non si applichino al lavoro flessibile, le imprese potrebbero trasferire sulla retribuzione del lavoro il maggiore onere contributivo, riducendo il salario al lavoratore flessibile, per cui questo pagherebbe sotto forma di riduzione salariale netta (a parità della lorda) il costo aggiuntivo caricato sull'impresa e asso-

³ Fatte alcune eccezioni, quali i contratti di apprendistato.

⁴ Tale contributo, con alcune limitazioni e vincoli, viene restituito all'impresa qualora il contratto a tempo determinato venga trasformato a tempo indeterminato.

ciato al suo stato occupazionale⁵. Che prevalga l'effetto 2a oppure l'effetto 2b dipende dalla sensibilità (ovvero elasticità) dell'offerta di lavoro al salario: se il provvedimento risulta efficace, si potrebbe escludere la rilevanza dell'effetto 1, ma si ricade nel rischio dell'effetto 2a oppure 2b.

La stima se possa prevalere la situazione 1 oppure la situazione 2 (e i relativi effetti 2a-2b) non è certo facile. La riforma, comunque, prevede che si realizzi la situazione 3: i costi aggiuntivi per la flessibilità sono significativi ma non eccessivi, per cui i rapporti flessibili vengono trasformati in rapporti subordinati (anche se le previsioni di domanda di lavoro non fanno certo pensare che ciò sia un evento molto probabile: ricordiamo al lettore non solo le «rose» del premier Monti, ma anche le «spine» del ministro Passera di questi giorni, e soprattutto le stime di recessione per tutto il 2012 da parte dell'Ocse e anche di Confindustria, oltre che dello stesso governo). Vorremmo anche ricordare che il governo non sembra sempre stimare correttamente gli effetti dei suoi provvedimenti: vale il caso della riforma pensionistica di dicembre e del caso degli «esodati», che avrebbero dovuto essere un numero limitato a 35 mila, mentre invece ora si contabilizzano a circa 350 mila (secondo alcune fonti sindacali) gli (ex) lavoratori scoperti da reddito da lavoro e da pensione, tanto che si dovrà aspettare il mese di giugno 2012 per avere certezza di un qualche provvedimento che (parzialmente) sani questa situazione, come annunciato dalla ministra Fornero.

Un'altra soluzione sarebbe stata possibile? Esiste sempre un'alternativa in verità, e se non esiste occorre crearla o almeno ricrearla. In questo caso, dato che l'obiettivo non è tanto quello di tutelare il lavoratore flessibile nel caso in cui perda il posto di lavoro, ma limitare l'uso improprio di contratti flessibili e indurre le imprese a stabilizzare in rapporti subordinati i contratti in essere, *invece di imporre una tassa (ulteriore) sul lavoro (flessibile)* sarebbe stato opportuno premiare il lavoro subordinato con un incentivo applicato al suo costo, ovvero iniziare davvero un percorso di riduzione del cuneo fiscale, in particolare degli oneri contributivi pagati dalle imprese, *piuttosto che porre ulteriori tasse sul lavoro e sulla produzione di red-*

⁵ Si fa anche notare che il vero differenziale che marca il vantaggio del rapporto flessibile sul rapporto subordinato è costituito dalla retribuzione netta del lavoratore, significativamente più bassa per la prima tipologia. Qui sarebbe necessario intervenire con una norma sui minimi salariali, che regoli le retribuzioni dei lavoratori che non sono coperti da contratti collettivi di lavoro.

dito. Si può obiettare che tale operazione sarebbe costosa per lo Stato, quindi per i conti pubblici, ma non è forse la crescita che consente (a parere di tutti) il rientro dal debito? Non si vuole con la riforma del mercato del lavoro favorire la fase due, quella della crescita appunto, dopo la fase uno, quella dei segnali rassicuranti al mercato? Con la riduzione dei costi contributivi di certo i posti di lavoro non verrebbero tagliati, e in modo progressivo il nuovo istituto dell'Aspi sarebbe finanziato dai maggiori posti di lavoro. Se invece la crescita non c'è, allora non c'è per i contratti subordinati e neppure per quelli flessibili, quindi l'Aspi non si (auto)finanzia. E il debito continua a crescere. Non credo che un'ulteriore tassa sul lavoro favorisca la crescita; forse una tassa sulle rendite (finanziarie e sui patrimoni) produce tale effetto, non certo una tassa su chi produce reddito e ricchezza reale.

3. Ammortizzatori sociali

Il secondo aspetto che vorremmo toccare è la riforma degli ammortizzatori sociali. In tale campo la volontà politica è quella di introdurre un sistema di garanzia del reddito a carattere universale che, in presenza di flessibilità del lavoro sul mercato, copra il lavoratore che perde il posto, inducendolo ad attivarsi nella ricerca di un altro posto: questo è l'Aspi (Assicurazione sociale per l'impiego).

Occorre subito rilevare che non si tratta tanto di un riordino complessivo degli ammortizzatori sociali, poiché gli esistenti istituti quali la cassa integrazione ordinaria e straordinaria⁶ (ma non solo questi) rimangono in vigore, quanto si intende intervenire sulle indennità di disoccupazione e su quelle molteplici norme «in deroga» che prevedono gli ammortizzatori. Al di là di alcune specifiche figure cui vengono estese le precedenti indennità di disoccupazione, in particolare gli apprendisti, la riforma non prevede però l'estensione della garanzia di un reddito ai titolari di rapporti di lavoro flessibili che prima erano esclusi da ogni indennità, ma riguarda le figure già prima coperte. Ad esempio, le varie forme del lavoro parasubordinato, quali le collaborazioni coordinate e continuative, oppure a progetto, rimarranno escluse, così come a maggior ragione le partite

⁶ Questa seconda non implicherebbe più tuttavia la conservazione del posto di lavoro.

Iva individuali. Sappiamo bene che la normativa introdotta dal governo precedente, per prevedere una qualche forma di ammortizzatore per il lavoro diverso dal subordinato, non ha in verità previsto nulla, dati i vincoli procedurali che ne hanno quasi azzerata l'applicazione.

Le linee guida e il disegno di legge di riforma del mercato del lavoro del governo assicurano ben poco su questo fronte, se non l'intenzione di portare a regime il meccanismo *tantum* previsto oggi. A tal fine la mini-Aspi, *indennità di disoccupazione con requisiti ridotti*, prevede l'innalzamento del limite minimo di attività lavorativa svolta per avere l'indennità, al contempo di estendere la platea dei potenziali soggetti, esclusi dall'Aspi, che ne possono usufruire (lavoratori a progetto, collaborazioni coordinate e continuative). L'ammontare dell'indennità sarà così piuttosto contenuto per i lavoratori interessati, inferiore a quello teoricamente previsto (ma poi non elargito) dalla una *tantum* introdotta dal precedente governo. Considerando inoltre il tema delle risorse a disposizione, oltre a quelle che derivano da una maggiore tassazione a carico delle imprese, è evidente che vi sono ben pochi margini per conseguire l'obiettivo della riforma, ovvero un sistema di garanzia del reddito a carattere universale⁷. Il governo mette a disposizione 1.700 milioni di euro⁸ per la riforma degli ammortizzatori sociali, che tradotto in percentuale del Pil è circa lo 0,1 per cento, una quota molto ridotta che certamente non consente al sistema di avvicinarsi verso la quota del 2 per cento della Germania, sempre considerata il *benchmark* di riferimento, ma semmai di attestarsi attorno all'1. Quindi continueremo a spendere per gli ammortizzatori sociali la metà di quanto si spende nei paesi virtuosi.

La riforma, in sintesi, non prevede un nuovo sistema di ammortizzatori sociali che assicuri universalmente tutti i lavoratori nelle fasi di crisi, e che si regga sui loro contributi e su quelli delle imprese nelle fasi di crescita. Solo un sistema in grado di salvaguardare l'accumulazione di risorse economiche nei periodi di stabilità economica e di crescita è poi in grado di assolvere al compito di garantire un'adeguata copertura di reddito nelle fasi di crisi per chi perde il lavoro. E soprattutto ciò è vero in un mercato

⁷ Anche se non attinente all'Aspi e mini-Aspi, occorre segnalare che per i lavoratori para-subordinati rimane il diverso trattamento sul versante fiscale e previdenziale rispetto a quello sul versante delle prestazioni sociali e dell'accreditamento dei contributi, in quanto assimilati ai lavoratori dipendenti sul primo fronte e agli autonomi sul secondo.

⁸ A regime 2.000 milioni di euro.

del lavoro che si vuole mantenere flessibile, nel quale non è tanto il posto di lavoro che deve essere assicurato e mantenuto a qualsiasi costo, quanto le opportunità di lavoro e quindi di reddito negli anni lavorativi. In questo anche l'operatore pubblico dovrebbe fare la sua parte: da un lato con le politiche attive del lavoro e la formazione per ridurre la lunghezza dei periodi di disoccupazione, dall'altro con la fiscalità generale per fornire protezione e assistenza di base, onde evitare che i disoccupati che esauriscono i periodi di indennità di disoccupazione rischiano di oltrepassare la soglia di povertà. Purtroppo non sembra che la riforma annunciata getti fondamenta robuste per un sistema con queste caratteristiche.

4. Costi di licenziamento e art. 18

Il terzo aspetto è senza dubbio quello dalle valenze politiche più rilevanti, anche se noi qui ci concentriamo soprattutto su aspetti di coerenza interna. Occorre qui avere ben chiaro quale sia l'obiettivo economico, e già questo non è facile. Vi sono motivazioni avanzate in varie sedi dal governo che non trovano riscontro nella letteratura. Anzitutto, che i costi di uscita imposti dall'art. 18 della legge 300/1970, nota come Statuto dei lavoratori⁹, disincentivino le imprese estere a investire in Italia è una tesi che deve trovare ancora supporto dall'analisi economica. Essa sembra piuttosto un «mantra» che il governo intende spendere per cercare di attrarre investimenti esteri via annunci di «licenziamenti facili». Come ben noto alle imprese, sono altri i fattori strutturali che spiegano la bassa attrattività dei nostri mercati per gli investitori stranieri, fattori che si declinano in bassa concorrenzialità dei mercati, complessità e lentezza della pubblica amministrazione, deficit di legalità nelle relazioni economiche e con chi gestisce la pubblica amministrazione, deficit di infrastrutture fisiche e intangibili, lentezza e incertezza dei procedimenti giuridici. I costi di licenziamento individuali non vengono segnalati tra i fattori rilevanti che frenano le imprese a investire in Italia. Anche la motivazione dimensionale della soglia dei 15 addetti non è confermata: non vi è evidenza che

⁹ Nota anche come legge Brodolini, dal nome dell'allora ministro del Lavoro, esponente del Partito socialista, che istituì la commissione presieduta da Gino Giugni che elaborò la legge, approvata dal Parlamento successivamente alla morte di Giacomo Brodolini (avvenuta nel 1969).

l'art. 18, applicandosi alle imprese oltre tale soglia, freni la crescita dimensionale delle imprese più piccole. Non ci dilunghiamo su tali aspetti che sono stati più volte rimarcati anche, ma non solo, dalla Banca d'Italia.

Una motivazione più fondata potrebbe essere quella che chiama in causa il fatto che i costi dei licenziamenti in generale, non solo quelli previsti dall'art. 18, da un lato disincentivano le imprese a distruggere un posto di lavoro, dall'altro frenano la creazione del posto di lavoro, in quanto l'impresa valuta la convenienza a creare occupazione anche in relazione all'eventuale costo che deve sopportare nel caso in cui il posto creato debba essere distrutto. Se il secondo effetto prevale sul primo, una normativa di protezione all'impiego può determinare una riduzione dell'occupazione, quindi una norma che accresca la facilità di licenziare può aumentare l'occupazione. Questo è un esito possibile, ma non necessariamente scontato: le analisi empiriche sui costi di licenziamento non sono certo univoche nel dimostrare questo esito. È comunque evidente che per i posti di lavoro in essere, quindi quelli già creati, una riduzione dei costi di licenziamento produce l'unico effetto possibile, quello di indurre più licenziamenti: essa infatti non incide certo sulla decisione di creare «quel posto», essendo «quel posto» già stato creato; la decisione è stata presa ex ante la riduzione dei costi di licenziamento, per cui non ha effetti su una decisione già avvenuta, mentre ha effetti su una decisione ancora da prendere, appunto quella di distruggere eventualmente il posto di lavoro.

Se questo è ciò che l'analisi economica sui costi di licenziamento suggerisce, non si capisce per quale ragione di efficienza la riforma del mercato del lavoro preveda una riduzione dei costi di licenziamento per tutti i contratti di lavoro, quelli in essere e quelli futuri, e non solo per i contratti nuovi. Applicandola anche ai contratti in essere è evidente che vi sarà un incentivo a distruggere posti di lavoro esistenti che vengono ritenuti non più redditizi, quindi un incentivo a licenziare, mentre l'effetto sulla creazione dei posti di lavoro è riservato ovviamente a posti di lavoro non esistenti ancora, cui si deve aggiungere anche un effetto sulla loro futura eventuale distruzione, con un saldo netto che non è scontato, ma deve essere verificato sul campo, quindi dai dati¹⁰.

¹⁰ La revisione dell'art. 18, distinguendo tra contratti in essere e nuovi contratti, introduce tuttavia un'ulteriore dualità nel funzionamento del mercato del lavoro, tra i già assunti e i fu-

Ma la domanda cruciale è: davvero la riformulazione dell'art. 18 abbassa i costi di licenziamento? E ancora: anche se li abbassasse davvero, sarebbe giusto un tale intervento sul terreno della tutela dei diritti della parte più debole sul mercato del lavoro? Sul piano dei licenziamenti discriminatori e di quelli disciplinari (sogettivi) nulla o poco cambia.

Quelli rientranti nella prima tipologia non sono ammessi, anche per normative che sono di livello superiore a quelle previste dall'art. 18 (infatti non sono ammessi neppure nelle imprese in cui lo Statuto dei lavoratori non si applica, per cui la presunta estensione annunciata dal governo alle imprese piccole non ha fondamento in quanto già prevista), mentre il reintegro è l'unico esito possibile per il giudice, oltre a un indennizzo monetario come risarcimento del danno subito, reintegro che sta comunque nella facoltà del lavoratore anche rifiutare per ottenere un pagamento di indennità per 15 mensilità.

Per quelli rientranti nella seconda tipologia, si prevede la loro conferma se il giudice ritiene fondata la ragione che ha portato al licenziamento, oppure, se la giusta causa non sussiste, vi può essere il solo indennizzo o anche il reintegro con risarcimento dei danni retributivi subiti dal lavoratore, esito che dipende dalla gravità del danno arrecato dal lavoratore rispetto alla penalizzazione cui è andato incontro con il licenziamento; rimane comunque facoltà del lavoratore accettare o meno il reintegro, prevedendo 15 mensilità come indennità nel caso di non accettazione.

È sul piano dei licenziamenti per ragioni oggettive o economiche che si voleva che la normativa fosse cambiata significativamente, secondo le linee guida del governo. Infatti, dopo la consultazione con le parti sociali, lo scenario normativo che era stato prospettato prevedeva quanto segue. Anche nel caso in cui le motivazioni economiche non sussistano, il reintegro non sarebbe stato previsto, mentre il giudice avrebbe applicato un'indennità risarcitoria tra le 15 e le 27 mensilità della retribuzione, comprensiva di ogni danno subito. Sarebbe stato compito del lavoratore dimostrare eventualmente che il licenziamento fosse avvenuto per ragioni discriminatorie o disciplinari, e mediante tale via richiedere poi il reintegro. In altri termini, anche qualora il giudice avesse valutato che le mo-

turi assunti, cui si applicano regole differenti. Questo non appare auspicabile se un obiettivo della riforma è quello di ridurre la dualità molto presente oggi.

tivazioni economiche al licenziamento non sussistevano, ovvero avesse ritenuto ingiusto il licenziamento individuale, egli non avrebbe potuto procedere al reintegro del lavoratore, ma sarebbe stato solo a carico di quest'ultimo l'onere della prova che tale licenziamento aveva natura discriminatoria oppure disciplinare ma non giustificato, e richiedere il reintegro¹¹. Inoltre, per questa fattispecie di licenziamento individuale veniva prevista una procedura più rapida di conciliazione davanti alle Direzioni territoriali del lavoro, al fine di una definizione consensuale del contenzioso.

Il cambiamento proposto nelle linee guida si fonda sull'idea che i costi di licenziamento si riducono proprio in ragione della monetizzazione del licenziamento medesimo, nel caso in cui non sia giustificato da ragioni economiche. Ammesso che ciò sia legittimo (ma non concesso che si possa e debba monetizzare una tutela di un soggetto debole), si è fatto da più parti osservare che in verità la procedura accresce l'incertezza dell'esito del giudizio, non solo perché il lavoratore potrebbe comunque richiedere il reintegro provando successivamente alla fase di indennizzo monetario che il licenziamento è stato discriminatorio o disciplinare ma non giustificato, ma soprattutto perché una parte terza dovrebbe valutare se la ragione economica del licenziamento sussista o meno. A questa domanda indubbiamente non sempre è possibile rispondere affermativamente o negativamente, ma più di frequente la risposta dovrà essere graduata secondo lo stato economico specifico in cui versa l'impresa, le condizioni del mercato di riferimento, le modifiche organizzative o tecnologiche che l'impresa intende realizzare, e tutto ciò potrebbe essere al confine di una motivazione che non è economica ma disciplinare, chiamando in causa la scarsa efficienza del lavoratore; se viene poi provato che il motivo economico non è sufficiente o affatto confermato, e quello disciplinare non proporzionale alla penalizzazione inflitta (il licenziamento), allora si riaffaccia la soluzione del reintegro. Ecco perché alcuni giuslavoristi, ma anche alcuni economisti, hanno sostenuto che l'unico effetto certo che la modifica prospetta sarebbe proprio una crescita della

¹¹ In questo secondo caso, se provare la discriminazione non risultasse facile, il lavoratore dovrebbe auto-accusarsi perché gli sia riconosciuto un provvedimento disciplinare contro se stesso, e poi tramite tale via provare che la penalizzazione sia eccessiva rispetto al danno arrecato all'impresa e quindi richiedere il reintegro. Come ha bene osservato Mariucci, una sorta di processo kafkiano.

domanda di lavoro e dell'occupazione, e delle retribuzioni, ma non per l'impresa o per i lavoratori, ma per gli avvocati specializzati in cause di lavoro.

Non vi è dubbio comunque che una modifica dell'art. 18 in tale senso obiettivamente induce le imprese a motivare con ragioni economiche licenziamenti che possono trovare la loro motivazione autentica in comportamenti discriminatori o disciplinari, per la semplice ragione che il motivo oggettivo consente di procedere al licenziamento senza reintegro. Inoltre, *ogni sorta di motivazione economica* può essere addotta per motivare il licenziamento individuale, in quanto anche se il giudice la ritenesse non fondata, il reintegro non sarebbe previsto (a meno dell'onere della prova da parte del lavoratore di comportamenti discriminatori o disciplinari non giustificati), quindi il licenziamento sarebbe assicurato previo un indennizzo risarcitorio, consistente o meno. È evidente che la norma consente abusi, e comunque un utilizzo da parte del datore di lavoro che conferisce a questo ampi margini di manovra, quasi infiniti: *se davvero sussiste la volontà di licenziare, basta pagare*. È in questo ambito che l'idea di monetizzare il licenziamento non può essere condivisa, benché essa *possa* (ma non *debba*¹²) essere ritenuta giustificabile da ragioni di mera efficienza economica, in quanto contrasta con un principio ben superiore all'efficienza economica, quello delle tutele della parte intrinsecamente debole nel rapporto di lavoro, e in ultima istanza della dignità del lavoro.

È evidente che una norma che consentisse comportamenti imprenditoriali di questo genere, nelle imprese sindacalizzate oltre che nelle imprese senza presenza sindacale, porrebbe i lavoratori in una condizione di ulteriore debolezza nei confronti dell'eventuale datore di lavoro che assumesse comportamenti lesivi della dignità del lavoro, che intendesse avvalersi della minaccia del licenziamento per pretendere il non rispetto delle norme anche elementari di sicurezza sul posto di lavoro, dei diritti di associazione e riunione nell'impresa, ma anche di rivendicazione di diritti di informazione sulle strategie dell'impresa, di rivendicazione di retribuzioni più giuste ed eque, e anche «in chiaro». Naturalmente tali com-

¹² Il che non significa che sia *necessariamente* giustificata. Anche nella sfera economica è possibile confutare l'idea che il licenziamento debba essere monetizzato, così come la salute o la sicurezza sul lavoro *possono* essere monetizzate, ma non *necessariamente devono* essere monetizzate.

portamenti possono riguardare una quota molto piccola del mondo imprenditoriale, concediamo anche che possano riguardare una quota «risibile» dei datori di lavoro; ragione in più per non avere timore di una norma che funga da deterrente e che riguarderebbe solo le mosche bianche dell'imprenditoria nazionale, mentre lascerebbe indifferenti quei datori di lavoro che, qualora si trovino nella necessità di licenziare per ragioni economiche, possono sempre avvalersi di quanto prevede la normativa sui licenziamenti collettivi. Anzi, una norma che non tutela potrebbe favorire il diffondersi delle mosche bianche, e quindi opportunità sarebbe quella di mantenerla, facendo sì «manutenzione», ma per estenderla a chi ora ne risulta escluso.

Il disegno di legge presentato in Parlamento, dopo la mediazione dei partiti, ha modificato tale scenario normativo annunciato dopo le consultazioni (fallite) con le parti sociali. Il reintegro in caso di licenziamento economico rimane nella normativa del nuovo art. 18, ma secondo le seguenti condizioni: 1) la non ammissibilità della motivazione economica deve essere accertata come *manifesta insussistenza*; 2) il giudice non è tenuto a prevederlo, ma è sua facoltà valutare se concedere il reintegro oppure prevedere la semplice indennità di licenziamento, fissata tra le 12 e le 24 mensilità massime; 3) deve essere espletata comunque obbligatoriamente una fase precedente la valutazione del giudice, costituita dalla procedura di rapida conciliazione per una definizione consensuale del contenzioso; il comportamento delle parti e la proposta di conciliazione in tale fase saranno valutati dal giudice in fase di giudizio. Tale formulazione ristabilisce in parte le garanzie previste dalla normativa precedente, ma solo in parte.

In caso di licenziamento per ragioni economiche, qualora queste non siano state accertate, quindi risultino ingiustificate, non si prevede il reintegro, ma occorrono condizioni aggiuntive. Se la procedura di conciliazione non giungesse a esito positivo, toccherà al giudice stabilire se la soglia della *manifesta insussistenza*¹³ sia stata superata o meno, e qualora riten-

¹³ Non crediamo sia così agevole per un giudice valutare se tale condizione si applichi o meno. Ad esempio, una richiesta di licenziamento per ragioni puramente organizzative, motivata da strategie di *outsourcing* o delocalizzazione di una fase del processo produttivo, oppure da un cambiamento dell'organizzazione del lavoro interna all'impresa che richieda competenze più elevate o differenti, potrà mai essere considerata manifestamente insussistente? Eppure sarebbe sufficiente spostare un lavoratore di mansione per farlo rientrare in una casistica di

ga non sia stata superata allora scatterebbe solo l'indennizzo. In tal caso, è evidente che il lavoratore che intenda fare ricorso e chiedere il reintegro debba lui sostenere l'onere della prova, trovando documentazione (robuste ragioni economiche) a suo favore. Per cui il deterrente¹⁴ agli abusi persiste, ma viene in parte spuntato, risultando forse meno incisivo di quanto era in precedenza, ma al contempo l'incertezza dei tempi del giudizio rimane, e con essa il rischio di contenzioso, e per questo aspetto la formulazione individuata è insoddisfacente per le imprese. Così non possono certo rassicurare i lavoratori le dichiarazioni del primo ministro Monti del 5 aprile 2012, dopo la presentazione del disegno di legge al Parlamento: «la possibilità del reintegro in caso di licenziamento dettato da motivi economici è riferita a fattispecie molto estreme e improbabili. [...] Le imprese sono insoddisfatte perché avrebbero voluto la sparizione della parola reintegro, ma col tempo capiranno che ciò avverrà in presenza di fattispecie molto estreme e improbabili. [Quanto ai sindacati,] si sentono colpiti dal fatto che ora il licenziamento economico è più aperto, col tempo capiranno il passo avanti fatto verso la tutela universalistica. Con il tempo valuteranno che le tutele e gli ammortizzatori sono un passo avanti».

È per questa ragione che il *governo dei tecnici* rischia davvero di avere imboccato un vicolo cieco, più di altri governi politici precedenti, in quanto la riforma non soddisfa nessuno e la procedura cui si è giunti sulla revisione dell'art. 18 forse ancora meno. Gli esecutivi precedenti, nel loro tentativo di modificare quell'articolo dello Statuto dei lavoratori, avevano esplicitato la finalità politica del provvedimento. La ministra Fornero e il premier Monti, invece, accampano ragioni economiche che non appaiono troppo fondate o sono addirittura errate, per conseguire obiettivi che non sono affatto evidenti e convincenti. Sembrerebbe che,

tale tipo. A compensare tale rischio vi è comunque nel disegno di legge il richiamo ad accordi collettivi nazionali che prevedono situazioni economiche di sofferenza affrontabili anche con uscite di personale, e ciò rafforza la parte sindacale che deve tutelare il lavoratore per questa fattispecie di licenziamento, soprattutto nella fase di conciliazione preventiva.

¹⁴ Ci si chiede se la soglia dei 15 dipendenti sia ancora rilevante, e se il riferimento al modello tedesco non debba anche comportare la riduzione di tale soglia, dato che in quel caso si applica alle imprese con almeno dieci dipendenti. D'altronde, se l'art. 18 (ora articolo 14) deve servire come deterrente di abusi, ciò dovrebbe applicarsi indipendentemente della dimensione d'impresa, non consentendo alle imprese più piccole di pagare un indennizzo e liberarsi del lavoratore che viene licenziato per ragioni che economiche non sono.

nell'impossibilità o difficoltà di avviare la fase della crescita dopo quella del rigore, per ragioni oggettive o anche soggettive, si accontentassero di lanciare messaggi ai mercati, quali «la concertazione non è più la via da seguire per innovare il mercato del lavoro, e noi non la seguiamo più» e «sull'art. 18 dimostriamo che si può e si deve intervenire senza l'intesa tra le parti sociali». E se lo si può fare sull'art. 18, lo si può fare in ambiti ben differenti e più ampi dall'art. 18 medesimo.

Questa è dimostrazione ulteriore che anche il *governo dei tecnici* è in verità un *governo politico*, perché un governo dei tecnici non può esistere senza la politica. Ma è questa la politica che vogliamo? Non credo. «La concertazione è la trama istituzionale su cui si è raccolto il consenso del paese» è una delle frasi pronunciate da Ciampi successivamente all'accordo tra le parti sociali e il governo del 1993; quell'accordo – come tutti sanno – ha funzionato per vari anni successivi, consentendo di entrare nell'euro. A distanza di 20 anni è il metodo alla base di quell'accordo che deve essere rivalutato e rimesso in campo ai fini della crescita economica e non solo della riforma del mercato del lavoro. Sappiamo che quel metodo è stato abbandonato anche per volontà politica dei governi (non tutti) che si sono succeduti e gli esiti non si sono dimostrati favorevoli per il paese. Forse è tempo di riportarlo in vita, costruendo anche su questa gamba una robusta politica per la crescita.

5. Cosa fare

Il lettore, giunto a questo punto, si potrebbe giustamente chiedere: se le critiche sopra esposte sono fondate e sono noti i problemi che affliggono il mercato del lavoro italiano, quali sono i rimedi? «Qui cade l'asino», ovvero l'economista, che risponderebbe forse così: «i problemi sono complessi, le ricette infallibili non esistono, di quelle fallibili è piena la politica, occorre ragionare a livello europeo, e comunque anche la teoria economica annaspa, le ricette vecchie non possono o debbono essere resuscitate, e poi anche se fossimo all'alba di una resurrezione i mercati non perdonano, e di quelle nuove vincenti non vi è traccia ecc.». Quanto di più vero, ma anche quanto di più falso. Partiamo invece da alcuni punti fermi, procedendo di conseguenza.

Gli economisti del lavoro hanno imparato non da oggi che il mercato

del lavoro non è un mercato come tutti gli altri, ma è un'istituzione sociale (Solow, 1994), e che il «lavoro», ovvero la *prestazione lavorativa*, non è e non può essere trattato come una merce qualsiasi. Gli economisti classici evitavano addirittura di discutere di mercato del lavoro, che risponde a regole di domanda e di offerta. Istituzione sociale vuol significare che il lavoro non può essere trattato alla stregua di merce regolata da meccanismi tecnico-economici di produzione e ri-produzione, bensì risponde a norme sociali, consuetudini, comportamenti collettivi oltre che individuali, ma soprattutto a rapporti di forza tra soggetti che si confrontano sul terreno delle condizioni cui la prestazione viene fornita e remunerata, sul terreno della distribuzione sociale della produttività del lavoro, delle tutele e dei diritti di soggetti che non hanno pari forza sul mercato e nella relazione lavoratore-impresa, e che, una volta acquisiti, taluni diritti diventano non più negoziabili, perché storicamente determinati. Questo avviene perché sul lavoro si costruiscono forme di aggregazione sociale e di interessi economici che conferiscono a queste aggregazioni potere di rappresentanza collettiva, quindi potere di mercato. Ciò implica anche che non tutto è monetizzabile, non tutto può e deve essere monetizzato in quanto la rinuncia a una tutela o un diritto non trova modo di essere mutualmente compensata tra le parti sociali. Tramite questa via viene conferito un ruolo economico al sindacato, di contrapposizione e al contempo di convergenza, nella misura in cui questo interviene nella sfera della distribuzione del reddito e nella determinazione di tutele e diritti. Prescindere da questo «fatto» significa prescindere dalla storia e dal suo sviluppo.

Quindi riformare il mercato del lavoro non si può e non si deve fare prescindendo dalle forze di rappresentanza, sociali e politiche, che danno voce ai soggetti sociali ed economici, in quanto istituzioni intermedie portatrici di interessi e di organizzazione del consenso. Allora perché non partire dai progetti di riforma del mercato del lavoro che sono stati presentati in Parlamento sotto forma di disegni di legge? Invece di operare con la logica della «manutenzione», si lavori per una sua autentica riforma. La regolazione normativa del mercato del lavoro è importante; occorre introdurre incentivi e disincentivi che modifichino i comportamenti non virtuosi, che mutino le convenienze relative che oggi favoriscono il precariato.

Anzitutto vi è un problema di tassazione da affrontare: occorre ridurre

il cuneo fiscale che grava sul lavoro e sulla produzione del reddito. Questo cuneo ha effetti sia discorsivi a livello microeconomico sia depressivi sulla domanda aggregata. A livello micro perché induce comportamenti elusivi da parte delle imprese per ridurre i costi complessivi del lavoro, al contempo distorce il mercato accrescendo l'estensione di forme concorrenziali illegali, in presenza di controlli che mai possono essere completi, a sfavore delle imprese che intendono mantenersi sul binario della legalità. A livello macro perché riduce la retribuzione netta del lavoro e, dato il grado di tensione del mercato del lavoro (scarsa domanda di lavoro rispetto all'offerta), ogni ulteriore incremento della tassazione sul lavoro (non solo flessibile) si trasferisce sulla retribuzione netta per il lavoratore, che si riduce in proporzione; tutto ciò implica minor reddito da lavoro e minore domanda nei mercati nazionali.

Ridurre le imposte che gravano sul lavoro implica spostare la tassazione sulle forme di ricchezza la cui tassazione non penalizza la produzione di reddito. La tassazione su beni e servizi non ha questa caratteristica, in quanto si presta a essere trasferita dalle imprese sui prezzi dei prodotti e quindi soprattutto sul potere d'acquisto dei percettori di reddito fisso, inducendo evidenti effetti negativi sulla domanda. In aggiunta, si tratta di una forma di tassazione regressiva, che colpisce soprattutto le fasce che destinano al consumo la quota prevalente del reddito. È quindi una tassazione relativamente agevole da imporre, ma che presenta evidenti controindicazioni. Le imposte su cui dovrebbe gravare l'alleggerimento del carico fiscale sul lavoro sono quindi quelle a carico di chi non produce reddito, e comunque nelle forme non collegate alla produzione di reddito, quindi sugli stock di ricchezza accumulata, sui patrimoni, sull'intermediazione finanziaria, che presentano oggi sistemi impositivi largamente favorevoli e che incentivano oggettivamente l'impiego delle risorse in tali attività finanziarie piuttosto che nella produzione di reddito d'impresa. Questa indicazione si sposa in modo coerente con quell'approccio che suggerisce lo spostamento della tassazione dai flussi agli stock, dai redditi da lavoro e di impresa alla rendita del patrimonio e della ricchezza finanziaria. Nulla di particolarmente rivoluzionario, in un'economia sociale di mercato tesa alla crescita economica e al benessere collettivo.

In secondo luogo, quei progetti di legge presentati in Parlamento propongono forme contrattuali che possono favorire un inserimento più

stabile nei luoghi di lavoro per le persone che entrano sul mercato del lavoro per la prima volta, che oggi vengono relegate nella sfera della precarietà per lunghi periodi di tempo, avendo una bassa probabilità di uscirne per entrare in un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Gli strumenti possono essere vari: il contratto unico d'ingresso con tutele progressive secondo la proposta Nerozzi (2010), che riprende Boeri e Garibaldi (2008); il modello Ichino (2009a, 2009b), che prevede il superamento della molteplicità degli attuali contratti di lavoro, mantenendo validi quelli in essere, e l'introduzione dello schema di *flexicurity*; alcune delle varianti a questi modelli proposte in Leonardi, Pallini (2009). Ognuno di questi certamente presenta limitazioni e criticità; essi costituiscono tuttavia una base di partenza su cui avviare un percorso con le parti sociali per la definizione di nuove regole di funzionamento del mercato del lavoro, andando oltre la «manutenzione» dell'esistente. Hanno il pregio di entrare nel merito di varie questioni, quali gli ingressi sul mercato del lavoro, i sistemi retributivi, le tutele progressive sul posto di lavoro, i minimi salariali, gli ammortizzatori sociali, le uscite.

A ciò si dovrebbe accompagnare una riforma del sistema di relazioni industriali e delle forme di rappresentanza, in quanto mettere mano al funzionamento del mercato del lavoro che regola i rapporti tra lavoratore e datore di lavoro senza porre rimedio alle carenze di regole nelle forme di rappresentanza e a un rinnovamento dei modelli contrattuali, contrasta proprio con l'idea che il mercato del lavoro sia un'istituzione sociale. I limiti del sistema attuale sono evidenti a tutti, e a tali limiti non appare certo aver posto rimedio l'accordo interconfederale siglato tra le parti sociali nel giugno 2011, come dimostrano le successive vicende aziendali e giuslavoriste sull'applicazione dei contratti nazionali di lavoro, sul ruolo integrativo o sostitutivo dei contratti aziendali, sulle deroghe dal contratto nazionale, sull'approvazione e conseguente validità di contratti sottoscritti da alcune specifiche sigle sindacali e non sottoscritti da altre, sui conseguenti diritti di rappresentanza.

Cambiare le regole tuttavia non basta: se le imprese continuano a domandare lavoro flessibile e precario, preferendo questo rispetto a quello stabile e con tutele, per ragioni economiche forti (concorrenza su costi e prezzi nei mercati), non modificheranno i loro comportamenti solo perché il legislatore è intervenuto sulla normativa al fine di rendere più onerose le forme flessibili e relativamente meno care le forme stabili. Il ri-

schio è quello di indurre le imprese a sfruttare tutte le opportunità e gli interstizi lasciati aperti dalla nuova normativa, e se ritenuti insufficienti muoversi nell'area dell'irregolarità. Occorre invece indurre le imprese a mutare la qualità della domanda di lavoro, introducendo incentivi che non siano solo di breve periodo, soprattutto che non siano solo di costo.

La bassa produttività del lavoro in Italia trova anche spiegazione nella qualità della domanda di lavoro delle imprese italiane. Tale scarsa qualità è funzione dell'organizzazione del lavoro adottata dalle imprese, che nei decenni passati hanno privilegiato la flessibilità esterna rispetto alla flessibilità interna, che non hanno investito in quelle nuove forme di organizzazione del lavoro e della produzione che venivano suggerite anche a livello europeo (Commissione Europea, 1997, 1998) in vista dell'introduzione dell'euro, che non avrebbe più consentito le svalutazioni competitive. Tali forme di organizzazione sono quelle su cui invece in vari paesi europei le istituzioni pubbliche e le imprese hanno investito, supportate da una politica industriale che sosteneva innovazione tecnologica e innovazione organizzativa in modo sinergico, ovvero complementare, proprio come anche la letteratura economica (teorica ed empirica) suggerisce. In Italia non si è scelta la strada della flessibilità interna, ma quella della flessibilità esterna del lavoro, con forme contrattuali flessibili: questa via bassa alla competitività ha portato, da un lato, al dualismo del mercato del lavoro nazionale, dall'altro, ad abbassare la produttività del lavoro e competere sui costi e non sulla qualità del prodotto.

Dopo l'ultimo accordo strategico del luglio 1993 firmato tra le parti sociali e il governo, piuttosto che applicare quell'accordo in tutte le sue parti – non solo macro, con il vincolo dell'inflazione programmata per la determinazione degli incrementi salariali, ma anche micro, con il collegamento delle prestazioni lavorative e delle relative remunerazioni al cambiamento delle forme organizzative del lavoro e dell'impresa – si è consciamente prodotta una deriva verso la proliferazione delle forme flessibili dei rapporti di lavoro, la cui diffusione è stata anche incentivata progressivamente dal loro minore costo relativo. Questa politica ha condotto a spendere sempre meno nei rapporti di lungo periodo, nella formazione continua dei lavoratori, nell'investimento in sviluppo delle competenze, trasversali piuttosto che specifiche, nella responsabilizzazione nell'impegno lavorativo e nell'organizzazione, accompagnato dal decentramento decisionale e da modelli retributivi che premiassero i me-

riti individuali e soprattutto collettivi dell'organizzazione del lavoro, nel coinvolgimento diretto e indiretto dei lavoratori e delle loro rappresentanze con modalità informative, consultive e negoziali, nelle procedure di organizzazione del lavoro coerenti con l'approccio del *problem solving*, tutti strumenti che, come suggerito in sede europea, hanno iniziato ad affermarsi nei contesti economici in cui le imprese italiane si trovavano e si trovano a competere.

Tuttavia non è questa la strada adottata dal nostro paese: la strategia nazionale è quella che ha contribuito a produrre la crescita del gap negativo tra la nostra e la loro produttività, del lavoro e di sistema economico¹⁵, contribuendo anche, nonostante la compressione dei costi salariali, alla crescita del costo del lavoro per unità di prodotto. Una strategia, dunque, che non ha pagato nel medio e lungo periodo. Le responsabilità sono certo collettive, nel senso che coinvolgono il sistema delle imprese, delle organizzazioni di rappresentanza di interessi economici e sociali, della politica e dei governi che si sono succeduti, ognuno per il ruolo che ha svolto e per quello che avrebbe potuto e dovuto svolgere. Invertire la rotta è possibile, certo non è facile in quanto occorre modificare comportamenti che si sono consolidati negli ultimi 15 anni, ma è quanto si sarebbe dovuto fare prima e si deve tuttora fare con maggiore urgenza. Ed è quanto l'Europa ci dovrebbe chiedere, se l'Europa fosse oggi governata da una politica lungimirante e guardasse a orizzonti di lungo periodo, se cioè avesse una visione per il futuro.

Riferimenti bibliografici

- Albertini S., Leoni R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2012), *Strategie di innovazione e risultati economici*, Milano, Franco Angeli.

¹⁵ Certamente esempi contrari a questa tendenza non mancano, ampiamente documentati nella letteratura italiana, ma sono contro-esempi che non hanno fatto sistema, neppure nelle realtà economiche più virtuose. Vedi, ad esempio, le analisi documentate in Antonioli et al., 2012; Albertini, Leoni, a cura di, 2009; Leoni, a cura di, 2008, per i sistemi produttivi regionali più competitivi nel panorama italiano, l'Emilia Romagna e la Lombardia. Per una valutazione della recente letteratura vedi Leoni, 2012.

- Boeri T., Garibaldi P. (2008), *Un nuovo contratto per tutti. Per avere più lavoro, salari più alti e meno discriminazione*, Milano, Chiarelettere.
- Commissione Europea (1998), *Modernising the Organisation of Work. A Positive Approach to Change*, Bruxelles, Commissione Europea.
- Commissione Europea (1997), *Green Paper. Partnership for a New Organization of Work*, Bruxelles, Commissione Europea.
- Ichino P. (2011), *Inchiesta sul lavoro: perché non dobbiamo avere paura di una grande riforma*, Milano, Mondadori.
- Ichino P. et al. (2009a), *Disposizioni per il superamento del dualismo del mercato del lavoro, la promozione del lavoro stabile in strutture produttive flessibili e la garanzia di pari opportunità nel lavoro per le nuove generazioni*, disegno di legge 1481/2009, Senato della Repubblica Italiana.
- Ichino P. et al. (2009b), *Codice dei rapporti di lavoro: modifiche al Libro V del Codice Civile*, disegno di legge 1873/2009, Senato della Repubblica Italiana.
- Leonardi M., Pallini M. (2009), *Il dibattito sul contratto unico e un'introduzione all'ammortizzatore unico*, in Dell'Aringa C., Treu T. (a cura di), *Le riforme che mancano*, Bologna, Il Mulino.
- Leoni R. (2012), *Word-Class Manufacturing and Productivity: An Assessment of the Literature*, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization*, Londra, Edward Elgar Publishing (in corso di pubblicazione).
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di gestione delle risorse umane e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Muller A. (2011), *Employment Protection Legislation Tested by the Economic Crisis*, in *Dialogue in Brief*, 3, Ginevra, Ilo.
- Nerozzi P. et al. (2010), *Istituzione del contratto unico d'ingresso*, disegno di legge 2000/2010, Senato della Repubblica Italiana.
- Per una buona modifica dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori* (2012), appello del comitato direttivo di *Lavoro e Diritto*, 16 marzo, Bologna, Il Mulino.
- Solow R. (1994), *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Bologna, Il Mulino.



La riforma vista dal Mezzogiorno

Lorenzo Zoppoli*

1. Contro un approccio esegetico-distruttivo della «riforma M/F»

Alla fine la riforma Monti-Fornero (in seguito «riforma M/F»¹) – ovvero il disegno di legge 3249 «recante disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita» – è approdata in Parlamento e, salvo imprevisti politici clamorosi, sembra avere buone probabilità di giungere al termine del suo percorso legislativo. Intanto fioccano i primi commenti, comprensivi di valutazioni disparate, ma con una polarizzazione netta: da un lato il governo «tecnico» e la sua «anomala» maggioranza, che mostrano ormai di aver esaurito le forze da dedicare al tema (salvo scaramucce pre-elezioni amministrative) e che tendono (ovviamente) a esaltare la portata politico/simbolica della grande riforma; dall'altro i tanti «tecnici» non ministri, più o meno autorevoli, che manifestano in linea di massima una crescente insoddisfazione per le soluzioni faticosamente escogitate, soprattutto in ordine all'art. 18 dello Statuto dei lavoratori².

D'istinto, e a scanso di equivoci, mi annovererei tra i secondi, essendo proprio evidente quanto il disegno di legge, sui punti più caldi del dibattito riformista in materia, condotto da Monti sulle orme di Berlusconi, riveli le tracce di compromessi politici terribilmente complicati, risolti assai male sotto il profilo tecnico-giuridico e dall'impatto economico in-

* Lorenzo Zoppoli è docente di Diritto del lavoro nell'Università «Federico II» di Napoli.

¹ Proprio per il suo significato simbolico faccio ricorso grafico a una sorta di matema la-caniano, anche se difficilmente con esso si potrà alludere a un'unità di sapere minimo.

² Con sporadiche eccezioni: vedi, per tutti, Leonardo, 2012; Maresca, 2012 (quest'ultimo però con qualche critica, destinata a ispirare ulteriori modifiche di provenienza governativa al disegno di legge: vedi la versione del disegno di legge 3249 approvata al Senato, prima in Commissione e poi in Aula).

certo (ma di un'incertezza che oscilla tra un ottimistico nulla e una blanda negatività). Avverto però un'altrettanto istintiva resistenza ad accordarmi al sempre più nutrito corteo dei critici con la bacchetta dei superprofessori, resistenza che tendo a ricondurre essenzialmente a una crescente com-passione verso la disperata impresa montiana che, nel giro di poche settimane, sembra aver abbandonato il carro trionfante della *dike* liberista per essere caricata di nuovo su una qualsiasi barella di una croce rossa nostrana.

Senonché, per sparare su quest'ultima, com'è noto, occorre violare persino lo *ius belli*. E io non me la sento, soprattutto se assumo il punto di vista del Mezzogiorno (dove mi sento radicato in quanto cittadino e in quanto docente della Federico II), cioè di quella parte del paese che più ha bisogno di migliorare la resa delle istituzioni e delle norme che riguardano mercati del lavoro sempre più in sofferenza³. Preferisco allora attenermi almeno a un ultimo brandello di rispetto per le regole del vivere collettivo, mantenendo un filo di speranza (e aspettando il testo finale della legge per esercitare fino in fondo il mestiere del giurista critico).

Per far questo, però, devo necessariamente dare la prevalenza a una valutazione complessiva del disegno di legge 3249, una valutazione che riguarda il suo iter e i suoi equilibri sistematici. Quindi la storia, la politica, i valori e le tendenze in atto da tempo nella riforma dei fondamenti del nostro stato sociale. Ciò non mi esimerà dal dire qualcosa sugli aspetti tecnico-giuridici più di dettaglio: ma ho l'impressione che il maggiore limite di questa riforma sia proprio l'aver riproposto un'antica impotenza sulle tematiche generali, bilanciata da un accanimento nella disciplina delle minuzie. Ma andiamo con ordine.

³ Proprio in concomitanza con il 1° maggio 2012 l'Ires Cgil campana ha reso noto i risultati di una ricerca dalla quale risulta che dal 2004 a oggi la Campania ha perso 294 mila posti di lavoro (24.500 in agricoltura, 82 mila nell'industria e ben 147.500 in servizi, terziario e attività commerciali). I disoccupati sono aumentati di ben 50 mila unità dal 2009 a oggi (circa 40 mila solo nel 2011, rispetto ai quali risultano 600 vertenze sindacali ancora non definite); il tasso di lavoro variamente irregolare e sommerso in provincia di Napoli è al 35 per cento. Secondo un altro studio della Uil, aggiornato al marzo 2012, nella regione risultano 6.600 lavoratori in cassa integrazione ordinaria e 11 mila in cassa integrazione straordinaria. Per un'analisi meno recente, ma più ampia, vedi Cimaglia, Corbisiero, 2010.

2. Gli obiettivi «qualitativi» della riforma

Innanzitutto le dichiarazioni di principio, contenute nell'art. 1. Le finalità dichiarate sono:

- creazione di un mercato del lavoro inclusivo e dinamico...
- in grado di contribuire alla creazione di occupazione, in quantità e qualità...
- nonché alla crescita sociale ed economica...
- e alla riduzione permanente del tasso di disoccupazione.

Nulla di particolarmente innovativo: basti ricordare che l'art. 1 del d.lgs. 276/03 finalizzava le proprie disposizioni ad «aumentare i tassi di occupazione e a promuovere la qualità e la stabilità del lavoro». Nel disegno di legge 3249 colpiscono però positivamente l'accentazione sul dinamismo del mercato del lavoro, sull'occupazione di qualità, sulla crescita *anche* sociale e sulla riduzione *permanente* del tasso di disoccupazione: tutti elementi che farebbero pensare a un accantonamento di parametri puramente quantitativi per impostare e misurare l'efficacia delle politiche del lavoro e della sua regolazione⁴.

Naturalmente si tratta poi di andare a riempire di contenuti questi obiettivi così generali. E, in parte, si può ancora attingere all'art. 1 comma 1, nel quale si legge che la riforma vuole:

- favorire l'instaurazione di rapporti di lavoro più stabili;
- ribadire il valore prioritario del lavoro subordinato a tempo indeterminato quale «contratto dominante»;
- valorizzare l'apprendistato come modalità prevalente per l'ingresso al lavoro dei giovani;
- rendere più efficiente, coerente ed equo l'assetto degli ammortizzatori sociali e delle politiche attive, in una prospettiva di universalizzazione e di rafforzamento dell'occupabilità delle persone;
- promuovere una maggiore inclusione delle donne e dare nuove opportunità di impiego o di tutela del reddito ai lavoratori ultracinquantenni che perdano il posto di lavoro.

La precisazione di questi cinque obiettivi mi pare in notevole e indubbia coerenza con le premesse «qualitative» di cui ho detto. Ovviamente anche rispetto a essi occorre poi scendere nel concreto.

⁴ Sulla caratterizzazione qualitativa del diritto del lavoro, vedi Perulli, 2011.

Già però nell'elencare le finalità della legge, l'art. 1 indica altri due obiettivi che mi paiono meno chiaramente connessi con la promozione di un lavoro di qualità. Si tratta di «redistribuire in modo più equo» le tutele dell'impiego, che dovrebbe significare, da un lato, «il contrasto all'uso improprio e strumentale degli elementi di flessibilità progressivamente introdotti nell'ordinamento con riguardo alle tipologie contrattuali» (la «flessibilità cattiva», di cui più volte ha parlato la ministra Fornero), dall'altro, l'adeguamento «contestualmente alle esigenze del mutato contesto di riferimento della disciplina del licenziamento, con previsione [...] di un procedimento giudiziario specifico per accelerare la definizione delle relative controversie» (e siamo alla ben nota «flessibilità in uscita»). Il primo di questi due obiettivi si amplia poi alla lett. e) dell'art. 1, divenendo un generale (e sgrammaticato) contrasto degli «usi elusivi di obblighi contributivi e fiscali degli istituti contrattuali».

Par di capire, insomma, che il legislatore in passato ha combinato pasticci seri in ordine alle tipologie e agli istituti contrattuali, pasticci ai quali Monti e Fornero vogliono porre rimedio. Questo tipo di intervento ha a che vedere con la qualità della strumentazione giuridica, più che con la qualità del lavoro. Si accomodino dunque i riformatori, ma consapevoli di operare soprattutto sulle norme (e sulle politiche del diritto) e non sulla realtà del mercato. Se così è, l'intervento sulla disciplina del licenziamento appare subito fuori quadro (nel senso che non c'entra con i guasti prodotti dalla flessibilità «progressivamente» introdotta), se non fosse per l'accento alle «esigenze del mutato contesto di riferimento».

Purtroppo, però, l'accento è duro da capire per chi voglia interpretare la norma: si parla di andamenti dell'economia? di indirizzi europei? di equilibri interni al diritto del lavoro? di problemi di costi complessivi? di equità delle tutele? Tutte ipotesi plausibili e prospettabili, se si fa riferimento al dibattito che ha accompagnato questa riforma (Carinci, 2012a; Caruso, 2012; Ichino, 2011; Zoppoli, 2012); ma, come si cercherà di dire anche più avanti, tutte ipotesi che non appaiono né chiare né davvero esplicative degli interventi di seguito realizzati (e leggere la relazione di accompagnamento al disegno di legge non serve davvero a niente). Al punto che subito si rivela la principale delle contraddizioni di questa riforma: favorire la stipulazione del contratto a tempo indeterminato (il contratto dominante) in quanto più stabile (art. 1 lett. a), al contempo ridurre le tutele contro i licenziamenti previste per il medesimo contratto

(una riduzione tortuosa ma indiscutibile: vedi, soprattutto, le disposizioni dell'art. 14, che modifica l'art. 18 dello Statuto dei lavoratori).

3. La stabilità del lavoro attraverso il contratto di lavoro a tempo indeterminato (c.d. contratto dominante): un regresso delle tutele dalle confuse conseguenze socio-economiche

Come ho detto altre volte (Zoppoli, 2011a, p. 180), qualcosa a questo punto non quadra né sul piano della verità né sul piano delle coerenze giuridiche. Se si promuove il contratto di lavoro a tempo indeterminato in quanto portatore di «stabilità», si ha il dovere di configurare il contratto medesimo in modo coerente con la caratterizzazione. Certo, il concetto di «stabilità» è suscettibile di discussioni e approfondimenti; e persino di profonde critiche (Ballestrero, 2009; Bronzini, 2011, p. 101). Ma dalla norma di apertura si enuncia una chiara filosofia, diversa da quella della riforma Biagi. Quest'ultima, se vogliamo, non entrava nel merito della stabilità dei contratti di lavoro. Puntava, come oggi si dice, sulla *flexibility at the margin*, cioè sulla tipologia non standard di contratti di lavoro, al fine di incrementare il numero di occupati (Carinci, 2012b).

L'iniziale omaggio alla stabilità era essenzialmente di maniera, volto a non collidere con valori e politiche sindacali ancora maggioritarie (le modifiche all'art. 18 vennero all'epoca sconfitte «in piazza» e inserite in un disegno di legge destinato a restare su un «binario morto», fino a essere riscoperte negli ultimi anni, prima con la legge 183/2010, poi nel dibattito che ha portato al disegno di legge 3249). In effetti la riforma Biagi puntava su forme di lavoro anche precarie pur di ridurre i tassi di disoccupazione in preoccupante crescita. Si trattava di un affiancamento del lavoro standard a opera di tanti «lavoretti», quantitativamente destinati a essere sempre più significativi, ma giuridicamente appunto marginali.

Sotto il profilo del sistema e della logica giuridica, dunque, la riforma Biagi si presentava più agevole o indolore. Invece la «riforma M/F» dichiara proprio guerra ai «lavoretti», vuole la stabilità garantita proprio dal contratto di lavoro a tempo indeterminato, che deve tornare a essere dominante. Ma quale stabilità è effettivamente garantita dalla disciplina di questo contratto dal diritto vigente anche alla luce delle modifiche che la riforma vuole introdurre? Si tratta di una domanda cruciale, alla quale

deve essere data una risposta chiara se non si vuole continuare a inquinare la cultura giuridica – oltre che politica, economica e sindacale – del nostro paese.

Oltre tutto capire cosa vuole ottenere il legislatore in ordine alla qualità del lavoro promosso (sulla quantità è relativamente più semplice; e comunque la quantità è tributaria della qualità attesa) è fondamentale anche sotto un altro aspetto. Infatti, sempre l'art. 1 del disegno di legge 3249 mette in primo piano l'istituzione presso il ministero di un sistema permanente di monitoraggio e valutazione al quale concorrono le parti sociali e un nutrito gruppo di soggetti, tra cui università ed enti di ricerca (c'è da sperare non solo settentrionali). A dover essere monitorati e valutati devono sicuramente essere anche, se non soprattutto, gli aspetti qualitativi del lavoro, modificato dalla «riforma M/F». Allora, a tali fini, quale nozione di «stabilità» si dovrà assumere?

Una possibile risposta è: qualsiasi contratto di lavoro a tempo indeterminato può essere considerato stabile. Mi sembra però una risposta davvero formale, da legulei di quart'ordine. Già infatti nell'attuale diritto del lavoro il regime giuridico dei contratti a tempo indeterminato si differenzia secondo il settore, la dimensione dell'impresa, la qualifica del lavoratore. Si dovrebbe almeno concordare su un significato minimo di stabilità, rinvenibile nel divieto legale di licenziabilità *ad nutum*⁵. Ma, come ben sappiamo, l'esistenza di un mero divieto nulla dice sulla sua effettività. Nella struttura di un precetto il divieto configura il comportamento che l'ordinamento considera negativamente; molteplici sono poi le gradazioni di tale negatività, e qui un ruolo prevalente va riconosciuto ai meccanismi sanzionatori che colpiscono più o meno duramente i comportamenti vietati, facendo in modo che non vengano proprio posti in essere (efficacia deterrente della sanzione) o che, una volta posti in essere, possano essere rimossi o, quanto meno, siano tanto costosi da non essere suscettibili di facile reiterazione.

Proprio in materia di licenziamento sappiamo che il punto cruciale è la differenza di possibili regimi sanzionatori previsti per i recessi genericamente *contra legem*. Con la riforma Monti quel regime si differenzia ancora di più, elevando l'incertezza proprio in merito alle prospettive di stabilità,

⁵ Vedi Napoli, 2002, p. 166. Questo significato minimo è ormai garantito a tutti i lavoratori dall'art. 30 della Carta dei diritti fondamentali dei cittadini europee in vigore dal 2009.

in quanto è sicuramente meno rischioso e meno costoso per il datore licenziare il lavoratore, persino senza un giustificato motivo soggettivo o oggettivo (vedi il nuovo testo dell'art. 18, commi 5, 6 e 7). La reintegrazione non è più la sanzione unica neanche per le imprese maggiori, e il contratto potrà in molti casi essere risolto pagando un'indennità non troppo elevata, comunque maggiore di quella prevista per le imprese più piccole. In effetti assistiamo a un netto regresso nella tutela della stabilità del contratto di lavoro per gli occupati nelle imprese un po' più grandi, dovuto al drastico ridimensionamento della reintegrazione (che rimane come sanzione unica e certa soltanto per il licenziamento discriminatorio e poco altro⁶), e a un potenziale sventagliamento delle sanzioni di tipo indennitario/risarcitorio, che possono andare da un minimo di 2,5 mensilità (vedi art. 8, legge 604/1966) a un massimo di 24 mensilità (art. 18 comma 5 dello Statuto dei lavoratori, nella versione riformata dall'art. 14 del disegno di legge 3294).

Dunque il contratto a tempo indeterminato – escluso il mero riferimento al divieto di licenziabilità *ad nutum*, che di per sé nulla dice sulla sua effettività – non incorpora una nozione sufficientemente precisa di stabilità: sia perché non è il contratto a essere corredato da una precisa tipologia sanzionatoria⁷, bensì l'atto di recesso in base al vizio che presenta; sia perché non è dato sapere aprioristicamente il prezzo di un licenziamento illegittimo, che oscilla da un minimo irrisorio (anche per le piccole imprese: ma va considerato che quel minimo può riguardare imprese fino a 59 dipendenti) a un massimo che può avere un effetto di

⁶ Cioè quello intimato a causa di matrimonio, gravidanza o adozione, utilizzo di congedo parentale, motivo illecito determinante ai sensi dell'articolo 1345 del Codice civile. Al riguardo è stato osservato che comunque la nuova disciplina sarebbe peggiorativa in quanto: non comprende tutti i motivi discriminatori, lasciando ad esempio fuori il licenziamento per ritorsione (vedi Guglielmi, 2012; anche se adotterebbe una nozione più blanda di motivo illecito determinante rispetto all'art. 1345 del Codice civile); prevede un limite al risarcimento dovuto al lavoratore in caso di licenziamento nullo (vedi il nuovo art. 18 comma 4, limite fissato in 12 mensilità), che se si applicasse il diritto comune non opererebbe. Questa ultima osservazione però non è riferibile al licenziamento discriminatorio per il quale c'è solo la determinazione di un minimo di cinque mensilità, come nel vigente testo dell'art. 18.

⁷ Vedi, per qualche ragionamento e mancato esperimento, l'elaborazione della legge regionale 14/09, testo unico sul mercato del lavoro in Campania (su cui Zoppoli, 2007; Santucci, 2008, p. 256). Qualche esercizio logico si può fare anche intorno alla durata minima di un'offerta di lavoro incentivabile come lavoro di qualità.

deterrenza, almeno nelle imprese medio-piccole, ma che comunque dipende dall'orientamento del giudice nella singola controversia (*contra* Maresca, 2012; ma con motivazione quanto meno poco argomentata, specie nel contesto di un'ottima analisi esegetico-ricostruttiva della nuova disciplina del licenziamento).

Maria Vittoria Ballestrero già tempo addietro aveva cercato di individuare un valore economico/risarcitorio della stabilità; ma aveva sconso-latamente e condivisibilmente concluso: se il «prezzo» del licenziamento illegittimo per il datore di lavoro è sempre più basso, che valore ha la stabilità? Intanto il disegno di legge 3249, pur abbassando ulteriormente il «prezzo» del licenziamento illegittimo, tende in astratto a rilanciare il valore della stabilità. Si tratta di un'evidente contraddizione di fondo. Dopo la «riforma M/F» la nozione giuridica di stabilità, che già non era facile ricostruire in modo certo e univoco, viene ulteriormente frantumata e resa incerta. Non è perciò più utilizzabile per valutare la qualità del lavoro promosso. Probabilmente occorrerà «ibridare» la nozione giuridica (ad esempio ritenendo che la stabilità vada intesa come aspettativa di continuità retributivo/previdenziale; ma, com'è noto, l'aspettativa è figura soggettiva ben poco tutelata dal diritto: vedi, per una riflessione di ampio respiro, Occhino, 2004) oppure sostituirla con una nozione socio-economica.

Nel secondo caso, quale nozione? Non tocca a me dirlo. Temo però che occorra guardare a nozioni assai più impegnative di quelle che offre la tipologia giuridica dei contratti di lavoro: ad esempio, «è stabile quel rapporto che si svolge ininterrottamente presso un medesimo datore di lavoro», oppure «è stabile un rapporto che garantisce continuità di reddito» ecc. Oppure occorre utilizzare la nozione di *employment security*⁸, così come proposta dal lessico della *flexicurity* europea, che la differenzia da quella di *job security*⁹. Sarà interessante verificare, alla luce di queste nozioni, se le modifiche alla disciplina dei licenziamenti introdotte dal disegno di legge 3249 incrementeranno per davvero la stabilità socio-economica dei rapporti di lavoro. In particolare, sarà interessante verificarlo nel Mezzogiorno.

⁸ Vedi, da ultimo, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012, p. 22, che si riferisce «all'alta probabilità di conservare il lavoro non necessariamente con lo stesso datore di lavoro».

⁹ Ivi, intesa come «alta probabilità di conservare il rapporto di lavoro in atto».

4. Crescita, occupazione e redditi da lavoro: rimangono le alternative, ma la via si fa più stretta

Venendo alla finalità centrale del provvedimento, cioè la crescita sociale ed economica, c'è da chiedersi quali ricadute, dirette o indirette, i vari interventi prefigurino sui redditi da lavoro. Sia chiaro, non intendo affrontare la questione di quanto le nuove norme del disegno di legge 3249 siano davvero utili a promuovere la crescita socio-economica. Questo profilo non può essere affrontato dal giurista. Dalla trama regolativa, invece, si può provare a capire se la «riforma M/F» contiene precise scelte in materia di costi e redditi da lavoro dipendente. Sappiamo infatti che qui si annida uno dei dilemmi più complessi sotto i profili politico e tecnico, perché la crescita economica richiede una riduzione del costo del lavoro (preferibilmente per unità di prodotto: il cosiddetto clup) a vantaggio della competitività/produzione delle imprese italiane, non meno di un sostegno ai redditi dei lavoratori/consumatori, indispensabile per alimentare la domanda. Sappiamo anche che il salario medio in Italia è tra i più bassi d'Europa. Per avere crescita economica occorre quindi incrementare la produttività, incrementando anche i livelli salariali. Quali scelte fa il legislatore per progredire lungo questa via, indubbiamente già assai stretta?

Qui le finalità dichiarate paiono più rispondenti alla strumentazione predisposta. Se si parte dall'obiettivo di realizzare un «mercato del lavoro più inclusivo e dinamico», specie con riguardo a donne, giovani e ultracinquantenni, si può rilevare che appaiono diretti ad aumentare l'inclusività:

- l'art. 5, che introduce varie modifiche al recente testo unico sull'apprendistato, tutte intese a promuovere l'assunzione di più apprendisti (tre ogni due lavoratori qualificati o specializzati, invece di 1/1), con contratti dalla durata minima di sei mesi, la cui prosecuzione al termine dell'apprendistato è condizione per assumere nuovi apprendisti. Il contratto di apprendistato è precipuamente diretto ai giovani (15/29 anni); si dubita però che esso possa sortire in tempi brevi apprezzabili risultati al Sud, essendo uno strumento sinora «largamente concentrato al Centro-Nord» (Carinci, 2012b);
- l'art. 53, che riduce il costo del lavoro abbattendo del 50 per cento i contributi a carico del datore di lavoro che assuma lavoratori con al-

meno 50 anni e disoccupati da oltre 12 mesi; oppure donne di qualsiasi età, prive di impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi, nelle regioni dove è ammissibile l'uso dei fondi strutturali europei, o da almeno 24 mesi, nelle altre regioni¹⁰;

- la riforma della somministrazione (vedi art. 20 comma 5ter del d.lgs 276/03 introdotto dal d.lgs. 24/2012, riconducibile alla stessa linea di politica del diritto), che eleva la possibilità di utilizzare senza causale i percettori di indennità di disoccupazione, di ammortizzatori sociali e i lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati di cui all'art. 2 n. 18 e 19 del regolamento CE 800/2008.

Invece appaiono precipuamente dirette ad aumentare la dinamicità del mercato:

- le già illustrate modifiche alla disciplina dei licenziamenti, che rendono senz'altro più agevole il dimensionamento congiunturale degli organici aziendali anche in quelle imprese in cui meno frequente è il ricorso ai licenziamenti collettivi (15-100 dipendenti) (Leonardo, 2012), e che sembrano compensare largamente gli irrigidimenti nella disciplina del contratto a termine, nel lavoro a progetto e nel lavoro autonomo, volti a colpirne l'uso distorto e a riversarne una parte nei contratti di lavoro subordinato;
- la facoltà di stipulare il primo contratto a termine senza causale (art. 1 comma 1 bis del d.lgs. 368/01 come modificato dall'art. 3 comma 1 del disegno di legge 3249), con effetto di possibile accelerazione del turn-over dei lavoratori a termine.

Le misure volte ad accentuare la dinamicità sono tali da influire sulla produttività senza elevare i redditi; anzi, la maggiore sostituibilità dei lavoratori può facilitare una contrattazione dei salari al ribasso, specie laddove non ci sono sindacati o non c'è specifica copertura da parte dei contratti collettivi. Le misure a sostegno dell'inclusività possono invece determinare un relativo allargamento della popolazione che ha accesso a redditi da lavoro, ma senza alcuna influenza sulla qualità dei redditi stessi né nell'immediato né in prospettiva. Anzi, la possibilità di ricorrere a contratti dal costo più basso può indurre un effetto sostitutivo depressivo anche dei livelli salariali.

¹⁰ Ma queste norme paiono essere strettamente connesse con l'abrogazione del contratto di inserimento (art. 4), del quale si conservano alcune agevolazioni per donne e ultracinquantenni.

Invece la valorizzazione dell'apprendistato per i giovani può essere ambivalente: può accrescere l'occupazione giovanile (e per elevarne la quantità la «riforma M/F» qualcosa fa, come si è visto), accompagnandola a salari ridotti (vedi art. 2 comma 1 lett. c del d.lgs. 167/2011). Ma può anche, in prospettiva, migliorarne la qualità (e quindi i livelli retributivi), se si tratta di vero e proprio apprendistato. Bisogna invece rilevare che non vi sono interventi immediati sugli stage, una forma di mercato sfruttamento del lavoro giovanile, per il quale l'art. 12 rinvia a una delega governativa, da esercitare entro sei mesi, in base a criteri non del tutto rassicuranti.

5. Estensione ed equità degli ammortizzatori sociali: tra un passato glorioso e un futuro sempre più «corto»

Importante è anche l'intervento sugli ammortizzatori sociali, rispetto ai quali la «riforma M/F» era partita con intenzioni ambiziose, in primis puntando all'eliminazione della cassa integrazione guadagni, da sostituire con istituti dalla portata assai più ampia e con una funzione non meramente assistenziale.

Come già altre volte in passato, si è invece convenuto sulla necessità di mantenere pressoché inalterata sia la cassa integrazione ordinaria sia quella straordinaria, salvo eliminarne l'intervento in caso di imprese sottoposte a procedure concorsuali (vedi, al riguardo, l'accurata e tempestiva analisi di Ferraro, 2012). Quanto all'estensione a imprese e lavoratori in precedenza esclusi, al momento si registra: a) per le imprese con meno di 15 dipendenti, un nulla di fatto; b) per le imprese con più di 15 dipendenti, l'introduzione per i settori finora esclusi dalla cassa integrazione dell'obbligo di istituire, entro il 31 marzo 2013, fondi di solidarietà autofinanziati, sulla base di accordi collettivi efficaci *erga omnes*; in mancanza di tali accordi, i fondi verranno istituiti d'autorità. In attesa di quanto potrà accadere, è stata persino mantenuta, fino al 2016, la possibilità degli ammortizzatori in deroga, sempre sulla base di accordi collettivi. Su questo fronte, dunque, le innovazioni sono minime (così anche Ferraro, 2012), salvo quanto potrà accadere nei diversi settori nel prossimo anno.

Sul piano del sostegno al reddito dei lavoratori disoccupati c'è invece l'introduzione dell'Assicurazione sociale per l'impiego (Aspi, art. 22-ss.),

che assorbe l'indennità di mobilità e l'indennità ordinaria di disoccupazione, ed è la misura di carattere più universalistico, riguardando tutti i dipendenti del settore privato, gli apprendisti e i lavoratori a termine delle pubbliche amministrazioni. Intorno all'Aspi si realizza il nuovo baricentro del nostro sistema di sicurezza sociale. Confrontando il mero dato normativo, le novità appaiono frutto di un compromesso diretto a ridurre i trattamenti di mobilità a favore di quelli previsti per la disoccupazione, equiparando categorie prima distinte in modo abbastanza casuale ed estendendo un trattamento certamente migliore a settori e lavoratori prima esclusi dal sistema di sostegno al reddito connesso alla mobilità, che coincideva con l'area della cassa integrazione guadagni. I miglioramenti riguardanti i trattamenti di disoccupazione veri e propri non appaiono però soggettivamente così consistenti quanto i drastici tagli operati ai percettori delle indennità di mobilità. Questi ultimi, se collocati al Sud e ultracinquantacinquenni, si vedono ridurre il sostegno al reddito sia nell'entità sia nella durata (eclatante la riduzione della durata: da 48 mesi a 18). Invero il sistema entrerà in vigore solo dal 2016 e nel frattempo le riduzioni saranno gradualità (Ricciardi, 2012); ma ciò non toglie che, a partire dal 1° gennaio 2017, tutti i disoccupati italiani potranno avere un sostegno al reddito più o meno simile a quello previsto per la cassa integrazione guadagni (con un tetto massimo di 1.119 euro) per 12 mesi, se di età inferiore a 54 anni, e di 18 mesi per gli altri.

Per valutare l'impatto che avrà questa riforma occorre avere un quadro ben chiaro della platea dei destinatari. Non è facile (e la questione dei cosiddetti esodati induce preoccupazione seria), ma la previsione della graduale sostituzione dell'Aspi all'indennità di mobilità mi pare assai significativa: si fa in modo che coloro che cominciano a percepire la seconda dal 2013 non subiscano alcuna decurtazione nella durata; mentre l'ingresso nell'area del sostegno al reddito dei disoccupati avviene già dal 2014, con durata sempre più ridotta per i lavoratori in mobilità (art. 33) e gradualmente elevata per le indennità di disoccupazione (art. 32). L'incrocio tra queste due gradualità, insieme al numero dei lavoratori interessati, da un lato, dalla progressiva riduzione del sostegno al reddito e, dall'altro, dal suo progressivo aumento, dà la misura di quanto saranno penalizzate le regioni meridionali. Dando per scontato che le eventuali compensazioni di tali riduzioni che potranno derivare dal fondo per i lavoratori anziani (art. 52) e dalle prestazioni aggiuntive degli altri fondi di

solidarietà bilaterale (art. 52) (su questi ultimi vedi, anche per ulteriori indicazioni bibliografiche, Ferraro, 2012), difficilmente potranno operare in modo significativo al Sud, data la maggiore gracilità del tessuto economico di questa parte del paese, che incide sia sui canali di finanziamento sia sull'ampiezza dei potenziali destinatari delle compensazioni.

Poco o nulla si fa invece nel disegno di legge 3249 riguardo ai lavori non standard (Imola, 2012; Dili, 2012); né c'è alcuna introduzione di un reddito generale di cittadinanza, pure previsto dall'art. 34 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea (Bronzini, 2011).

Resta dunque il dubbio che, sul piano delle politiche previdenziali e assistenziali, non si riduca granché il rischio della povertà, allargando l'accesso ai consumi non di mera sopravvivenza, e si ristrutturi il sistema degli ammortizzatori sociali ampliando i beneficiari, ma riducendo tempi ed entità del sostegno al reddito. Nell'insieme non appare né visibile né facilmente apprezzabile il contributo che questa riforma fornisce con riguardo alla *social security*; anzi, si paventano rischi seri per le aree più deboli del paese, come il Sud (Cnel, 2012).

Inoltre colpisce la nuova disciplina dell'offerta di lavoro congrua (art. 62 comma 2), secondo cui il lavoratore titolare di indennità o sussidi collegati allo stato di disoccupazione o inoccupazione decade dai trattamenti quando «non accetti un'offerta di un lavoro inquadrato in un livello retributivo non inferiore del 20 per cento rispetto all'importo lordo dell'indennità cui ha diritto», alla sola condizione che il luogo di lavoro «sia raggiungibile mediamente in 80 minuti con i mezzi di trasporto pubblico» (art. 62 comma 3). Si è calcolato che con questa norma un lavoratore può decadere dal trattamento assistenziale se rifiuta un'offerta di lavoro, di qualsiasi qualità e durata, che gli assicuri un reddito netto di circa 300 euro mensili, anche se gli costa tre ore di viaggio casa/lavoro (Guglielmi, 2012, p. 13). C'è da dubitare della costituzionalità di una simile disposizione; fa riflettere al riguardo una recente giurisprudenza del Tribunale costituzionale tedesco (9 febbraio 2010) che ha ritenuto parzialmente incostituzionali, in quanto in contrasto con l'intangibilità della dignità dell'uomo, i minimi vitali fissati dalla riforma Hartz del 2005 (Bronzini, 2011, p. 67). E comunque, c'è da segnalare che altre soluzioni sono possibili: ad esempio, la legge regionale del Lazio n. 3 del 3 novembre 2009 subordina la perdita del reddito minimo garantito al rifiuto di un'occasione di lavoro «adeguata» al livello professionale del soggetto (Bronzini, p. 97).

In ogni caso, anche alla luce delle ultime considerazioni, l'impressione complessiva è che la «riforma M/F» accentui il carattere workferistico del nostro stato sociale (vedi, da ultimo, Ales, 2012a, p. 220): ovvero che, sempre con una terminologia europea, non si accentui l'*income/social security* che prescindendo dalla titolarità di un rapporto di lavoro di qualità. Viene rinsaldato il nesso giuridico-istituzionale lavoro-reddito: il lavoro è ancora più al centro del sistema, ma la sua qualità complessiva non pare migliorata dalla riforma. È vero che dall'attuale classe dirigente si era con chiarezza detto che da questa crisi si esce solo lavorando «di più, in più e più a lungo»¹¹. La «riforma M/F» tende a incidere soprattutto sul primo aspetto, cioè quello quantitativo. Non è una strada nuova. Non si vede alcun passo avanti verso una vera e propria *flexicurity*, seppure reinterpretata alla luce delle nostre tradizioni. Ciò comporterà con ogni probabilità un attaccamento ancora maggiore al posto di lavoro esistente, per chi ovviamente ne ha uno che non sia tra i peggiori. Con scarso beneficio per la dinamicità dei mercati.

6. L'intervento pubblico sul mercato del lavoro: poco, ma si (pro)mueve

L'analisi della «riforma M/F», specie nei suoi impatti territoriali, non sarebbe però completa se non si dedicasse una qualche attenzione agli ultimi tre capi (V, VI e VII), che riaprono un vecchio e incompiuto tema del mercato del lavoro, sintetizzabile con il titolo «l'intervento pubblico e la qualità delle politiche da perseguire». Anche se «tutti sanno che (il tema) è stato riacchiappato nel finale parlando con le Regioni che erano state escluse dal negoziato, ed è congegnato con la ripetizione delle vecchie litanie, salvo la novità di proclamare l'intenzione di definire il diritto di ogni persona all'apprendimento permanente» (Amoretti, 2012; vedi anche Magnani, 2012, che parla di «libro dei sogni»), non si deve sottovalutare questa parte del progetto riformatore.

Innanzitutto non si deve sottovalutare nel senso che si rischia di introdurre norme che possono fornire nuovi alibi per ulteriori inerzie o ritardi da parte delle Regioni, specie meridionali, nell'elaborazione o nel-

¹¹ Così il governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco (vedi Cacace, 2012).

l'applicazione di leggi da approvare o già approvate. Non va infatti dimenticato che la riforma dei servizi per l'impiego, all'insegna del superamento del monopolio pubblico statale e della configurazione di un servizio plurisoggettivo informato a politiche attive del lavoro, è ormai un processo in atto da quasi 15 anni (vedi, ad esempio, l'art. 4 comma 1 del d.lgs. 469 del 23 dicembre 1997), che ha prodotto un'infinità di leggi regionali ed esperienze applicative, nonché, specie dopo la riforma del Titolo V – che ha inciso sensibilmente sulle competenze legislative e amministrative in materia di mercato del lavoro (per tutti, vedi Rusciano, 2004) – ha fatto registrare la necessità di una robusta messa a punto già nel 2003 (vedi la legge delega 30, solo parzialmente attuata con il d.lgs. 276) e nel 2007 (vedi la nuova delega contenuta all'art. 1 comma 30 ss. della legge 247). Sulla inattuata legge 247 è di recente intervenuto il cosiddetto «collegato lavoro» (legge 183/2010, altra norma assai sofferta), che sul punto ha differito la delega del 2007 di 24 mesi a partire dall'entrata in vigore della medesima legge 183, spostandola al novembre 2012. Al riguardo si era scritto, probabilmente a ragione, che nella materia «interventi di riordino complessivo da realizzare sulla base di questa norma di delega non sembrano a oggi all'orizzonte» (Salomone, 2012, p. 458).

Occorre capire se la «riforma M/F» intende ora affrontare seriamente la questione, riaprendo i percorsi sempre più complessi, per intervenire in materia di servizi per l'impiego. Sul punto si registra una modifica sui tempi della delega (art. 65 del disegno di legge 3249), che però non è decisiva: infatti la riduzione da 24 a sei mesi poco significa fino a che non si approva la nuova legge. Ammesso che ciò accada entro maggio (previsione forse ottimistica), i sei mesi finirebbero esattamente per non spostare in nulla il termine in precedenza fissato dalla legge 183/2010. Per cui, sotto questo aspetto, la modifica temporale può leggersi solo alla luce della necessità di avere un lasso di tempo sufficiente, dopo l'approvazione del disegno di legge 3249, per mettere a punto il decreto delegato sui servizi per l'impiego. E sei mesi sono indubbiamente un tempo ragionevolmente breve.

Più rilevante può essere l'ampliamento dei criteri direttivi per l'esercizio della delega, che appaiono tutti di grande rilievo, prefigurando un forte rilancio dell'intervento pubblico sul mercato del lavoro, seppure di segno diversificato. Il criterio inserito nell'art. 1 della legge 247/07 al comma 31, lett. e-bis, è volto ad «attivare il soggetto che cerca lavoro», in

coerenza con la già richiamata visione workferistica della «riforma M/F»; gli altri riguardano attività di tipo formativo e, infine, il collocamento di soggetti di difficile occupabilità. Nell'insieme sembra prefigurarsi un deciso rilancio dell'intervento pubblico diretto a promuovere moderne politiche della formazione professionale o personalizzare interventi per destinatari difficili, secondo metodologie e tecniche operative largamente in uso nei paesi europei più avanzati, ma ancora poco sperimentate in Italia, soprattutto al Sud (Giubileo, 2011; Lagala, D'Onghia, 2010). Nel Mezzogiorno d'Italia, il limbo in cui staziona il sistema dei servizi per l'impiego e gli effetti della crisi economica in atto dal 2007 possono dar vita a una miscela esplosiva. Urgentissimo sarebbe perciò dare attuazione finalmente alla «ricostruzione istituzionale» di un sistema che deve essere governato in modo deciso e trasparente da un pubblico capace di agire in raccordo con politiche di crescita dell'economia e con tutti i soggetti interessati a rendere più attivi e inclusivi i mercati del lavoro meridionali.

Il compito appare però piuttosto complesso e i sei mesi, nonostante l'urgenza, rischiano di essere una promessa difficile da mantenere. Basti pensare che, da un lato, permane l'intricato quadro di competenze legislative tracciato dall'attuale formulazione dell'art. 117 della Costituzione, dal momento che, per l'area interessata, vengono in rilievo diverse materie, ciascuna ricadente in una potestà normativa differente (a mero titolo esemplificativo, si pensi alla competenza statale sulla «determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale», a quella concorrente regionale in materia di «tutela e sicurezza del lavoro» e a quella residuale regionale per quanto riguarda l'«istruzione e la formazione professionale»). Dall'altro lato, si preannunciano imminenti cambiamenti: infatti lo stesso governo Monti, con l'art. 23 comma 18 del decreto legge 201 del 6 dicembre 2011 (convertito con modificazioni dalla legge 214 del 22 dicembre 2011, meglio noto come «decreto salva-Italia»), ha previsto che, «fatte salve le funzioni di cui al comma 14 (funzioni di indirizzo e coordinamento delle attività dei Comuni, nelle materie di loro competenza), lo Stato e le Regioni, con propria legge, secondo le rispettive competenze, provvedono a trasferire ai Comuni, entro il 31 dicembre 2012, le funzioni conferite dalla normativa vigente alle Province, salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, le stesse siano acquisite dalle Regioni, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adegua-

tezza». Tale norma appare in grado di incidere sulle funzioni amministrative in materia di mercato del lavoro (in primis, i Centri per l'impiego) finora esercitate delle Province *ex* d.lgs. 469 del 23 dicembre 1997 (esplicitamente fatto salvo dall'art. 3 comma 2 del d.lgs. 276/2003), comportandone l'imminente trasferimento presso Comuni o Regioni (tenuto conto anche del potere sostitutivo dello Stato, previsto dal prosieguo della norma in caso di inerzia del livello regionale). A ciò va pure aggiunto che il disegno di legge 3249 include l'Inps tra i soggetti istituzionalmente autorizzati a svolgere attività di intermediazione, seppure limitatamente ai lavoratori percettori di prestazioni correlate allo stato di disoccupazione (art. 63).

Insomma, mentre urge un intervento diretto a introdurre un governo pubblico saldo e coerente del mercato del lavoro, il disordine istituzionale non accenna a diminuire. E questo riguarda soprattutto il Sud, con grandi Regioni come Campania, Calabria e Sicilia che presentano enormi ritardi nella costruzione di moderni mercati del lavoro, persino quando già esistono alcuni presupposti giuridico-istituzionali¹².

In questo scenario appaiono comunque da accogliere positivamente le norme del disegno di legge 3249 che ridefiniscono i livelli essenziali delle prestazioni concernenti i servizi per l'impiego (art. 59) o mirano a realizzare ambiziosi sistemi integrati territoriali per l'apprendimento permanente (art. 66 ss.), ad attivare il sistema pubblico nazionale di certificazione delle competenze (art. 69), a rendere effettivo il diritto al lavoro dei disabili (art. 57), a dare nuovi sostegni alla genitorialità (art. 56). Come pure importante è tornare a cimentarsi con la repressione di fenomeni odiosi come quello delle dimissioni in bianco (art. 55). In fondo si tratta di segnali, più o meno concreti, di una nuova volontà di rafforzare a vari livelli la presenza delle istituzioni pubbliche, volta a rendere globalmente più moderno il mercato del lavoro.

A fronte di questi segnali positivi, si registrano però altri due rinvii che non possono essere valutati positivamente. Il primo attiene alla certificazione delle competenze (art. 68), di sicuro materia complessa e sviluppata in modo assai articolato nei criteri di delega indicati dalla «riforma M/F», da esercitare anch'essa entro il medesimo termine dei sei mesi di cui al-

¹² Vedi, ad esempio per la Campania, la legge regionale 14/09, su cui Napoli, 2010; Tullini, 2010, 2011; Zoppoli, 2010.

l'art. 65. Però qui, oltre a dubitare sulla gravidanza dei sei mesi, si sarebbe potuto fare qualcosa in tempi più rapidi o meno incerti (ad esempio in ordine alle procedure per far subito operare a pieno il sistema pubblico nazionale di certificazione delle competenze).

Il secondo rinvio riguarda il lavoro pubblico ed è contenuto nell'art. 2 del disegno di legge 3249, con una tecnica normativa tortuosa e poco trasparente, dalla quale si capisce però che l'applicazione della «riforma M/F» ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni è affidata a non meglio precisate «iniziative normative» del ministro per la Pubblica amministrazione. Tralasciando il progressivo decadimento dei raccordi legislativi in una materia così delicata e travagliata, come il processo di unificazione normativa tra lavoro pubblico e privato (da ultimi, vedi D'Orta, 2011; Zoppoli, 2011b), nonché le prime confuse e non confortanti notizie giornalistiche sui contenuti delle suddette «iniziative normative» (Branaccio, Cavallaro, 2012; Colombo, 2012), ciò che qui colpisce è la modalità con cui si tratta la questione in un provvedimento che è diretto alla «prospettiva di crescita» dell'intero paese. Se tale crescita richiede una nuova efficienza anche del sistema pubblico di intervento sul mercato del lavoro, l'applicabilità della «riforma M/F» nelle pubbliche amministrazioni non può costituire un problema da affrontare in un'ottica specifica o «solitaria» del ministero della Pubblica amministrazione, temperata solo da un generico obbligo di «sentire le organizzazioni sindacali più rappresentative» (e da una norma extravagante che introduce un – pur interessante – «sistema di premialità per la ripartizione delle risorse del fondo sociale europeo, legato alla prestazione di politiche attive e servizi per l'impiego»: art. 60 comma 1 del disegno di legge 3249).

È troppo evidente in questo caso il «rattoppo» dell'ultimo minuto, realizzato in considerazione delle polemiche suscitate dall'eventuale applicazione del «nuovo» art. 18 dello Statuto dei lavoratori anche ai dipendenti pubblici. Ma proprio a tal riguardo non paiono possibili distinzioni più o meno pretestuose (seppure ammantate da discutibili pronunce della Corte costituzionale sul licenziamento dei dirigenti pubblici) né eccessi di tecnicismi veri o presunti: se infatti ridimensionare l'art. 18 serve davvero alla «crescita» perché eleva la produttività del lavoro, non ha senso il confuso compromesso di cui all'art. 2. Quel compromesso ancora una volta vuol dire che i licenziamenti più facili c'entrano poco con la produttività, oppure che nel settore pubblico questa leva non si sa o non

si può usare, o ancora che il settore pubblico viene concepito come un serbatoio per politiche assistenziali. In tutti i casi si rendono così eclatanti le ulteriori contraddizioni che una riforma di sistema si porta in corpo.

7. La strada obbligata delle riforme del mercato del lavoro: pluralismo degli interessi e coesione sociale

In verità la novità indiscutibile di questa riforma sarebbe stato il metodo per realizzarla: cioè un forte ridimensionamento delle rappresentanze del lavoro nella gestazione della nuova normativa e un indebolimento della rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro attraverso la sostanziale eliminazione dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori. Avremmo così davvero assistito a un bel paradosso: una riforma volta a implementare una strategia di crescita basata su un utilizzo più ampio del lavoro (con vecchia terminologia si potrebbe dire maggiore sfruttamento), accompagnata da una marginalizzazione dei sindacati. Attenzione però: si tratta di un paradosso solo per chi non condivide il pensiero liberista più classico (si può dire: quello ortodosso?). Il governo tecnico, più o meno consapevolmente, è partito proprio da questo paradigma culturale (più politico che tecnico, per la verità). Ma ne ha dovuto verificare l'impraticabilità nel contesto italiano; e, persino, la scarsa coerenza con le coordinate giuridico-istituzionali complessive dell'Unione Europea.

Il risultato nel tessuto normativo analizzato si vede soprattutto nella nuova disciplina del licenziamento: non solo l'appena menzionato art. 2 sul lavoro pubblico (che ne costituisce una sorta di superfetazione), ma soprattutto gli artt. 13 e 14 del disegno di legge 3249. Non si tratta certo di norme da ostentare con orgoglio. Tuttavia, nei difficili equilibri che realizzano, sono meglio di come sarebbero potute essere se il sindacato fosse stato messo in un angolo. Almeno sono state battute due pretese giuridicamente insostenibili: sottrarre la maggior parte dei licenziamenti a controlli sindacali e ancor più giudiziari; affidare all'autoqualificazione datoriale il regime sanzionatorio del licenziamento. Il risultato è certo un *monstrum* (Carinci, 2012b), un pasticciaccio brutto (Magrini, 2012), una normativa incerta e ambigua (Magnani, 2012) con aumento esponenziale dell'incertezza (Confindustria, 2012), una disciplina poco sistematica (Liso, 2012a, 2012b) e agli antipodi con la semplificazione (Papaleoni,

2012). Ma essa è soprattutto il frutto di una pretesa assurda: sottrarre al giudice il controllo sulla fondatezza del licenziamento. Il risultato finale è che sul licenziamento per giustificato motivo oggettivo ci sarà ora la possibilità di un filtro amministrativo precedente all'azione giudiziaria, ma non alternativo (vedi l'art. 13 del disegno di legge 3249; qualcosa del genere avevo proposto qualche mese addietro, ma con una caratterizzazione più innovativa e, credo, vantaggiosa per tutti: vedi Zoppoli, 2012); e che nella riarticolatissima riforma del regime sanzionatorio il giudice ha un ruolo anche più rilevante di quello in precedenza previsto (sebbene in molti casi sia oggi esclusa la reintegrazione). Gli obiettivi iniziali mi paiono non realizzati, ma il faticosissimo slalom tra istanze contrapposte ha generato una normativa così dettagliata da lasciare un profondo dubbio su chi davvero se ne gioverà.

Certo, il vecchio art. 18 è stato profondamente modificato. Ma gli economisti (e i giuristi) liberisti non sono affatto contenti. Il loro «libro dei sogni» qui contemplava un vero e proprio *firing cost* – cioè un'indennità certa e predeterminata con la quale l'imprenditore dovrebbe essere messo in grado di risolvere comunque un rapporto di lavoro, salvo la prova della discriminazione – da qualcuno addirittura presentato come misura di maggior tutela del lavoratore rispetto a una reintegrazione affidata all'incertezza e alle lungaggini del processo (da ultimo Leonardo, 2012). Mi chiedo come non si riesca a capire che un regime del genere equivarrebbe a tornare al licenziamento *ad nutum*, magari accompagnato da un preavviso più costoso (2,5 mesi invece di qualche settimana). Il sistema tedesco – pure al riguardo richiamato (Leonardo, 2012) – non funziona affatto così (vedi, per una recente ed efficace sintesi, Ales, 2012b), anche se qualche economista si intestardisce a presentarlo semplicisticamente in questo modo, aggiungendo *en passant* che però in Germania il *firing cost* sarebbe così basso (0,5 mensilità per anno di servizio) che il lavoratore preferisce sempre ricorrere al giudice. Non ci si rende conto che così praticamente si riconosce che non si tratta di un *firing cost*, ma di una possibile transazione, identica a quella prevista in Italia dal disegno di legge 3249 (infatti la regola introdotta solo da qualche anno in Germania subordina l'estinzione del rapporto al consenso del lavoratore; essa comunque ha prodotto ben poco in concreto).

Insomma, non sembra possa esservi una scappatoia a un seppur minimo controllo giudiziario sulla fondatezza dei licenziamenti, se non si

vuole rendere l'imprenditore una sorta di nuovo sovrano *legibus solutus*. Il legislatore deve realizzare il contemperamento di una pluralità di interessi e il giudice, non sembri banale dirlo, è lì a garantire che quel contemperamento diventi diritto effettivo e «vivente».

Tutt'altra storia è il ruolo del sindacato. Con autorevolezza si è riconosciuto che il miglior contemperamento degli interessi in campo realizzato con il disegno di legge 3249 è in gran parte merito dei sindacati dei lavoratori (Treu, 2012). Politicamente mi pare valutazione da condividere e anche da apprezzare, se il sindacato ha fatto valere le ragioni della parte debole del paese, al quale di sicuro appartengono imprese e lavoratori meridionali. Occorre però riconoscere che si è solo evitato il peggio (e non parlo qui di tecniche normative, ma di equilibri e segnali politico-culturali). E non è neanche detto che si tratti di una vittoria duratura, se da una riforma ricca di ambizioni quanto di contraddizioni non germine-ranno (per miracolo o per genialità di ritorno) politiche di crescita sociale ed economica equilibrate ed efficaci.

Riferimenti bibliografici

- Ales E. (2012a), *Il lavoro di scarsa qualità*, in Pinelli C. (a cura di), *Esclusione sociale. Politiche pubbliche e garanzie dei diritti*, Bologna, Il Mulino, p. 217-ss.
- Ales E. (2012b), *Modello tedesco: di cosa stiamo parlando?*, in *Rassegna Sindacale*, 5-11 aprile.
- Amoretti A. (2012), *Quanti buchi nella riforma del lavoro*, in *Eguaglianza & Libertà on-line*, 15 aprile.
- Ballestrero M.V. (2009), *Il valore e il costo della stabilità*, in Ballestrero M.V., *La stabilità nel diritto vivente*, Torino, Giappichelli.
- Brancaccio E., Cavallaro L. (2012), *Art. 18, pulizie di primavera*, in *Il Manifesto*, 22 aprile.
- Bronzini G. (2011), *Il reddito di cittadinanza. Una proposta per l'Italia e per l'Europa*, Torino, Edizioni Gruppo Abele.
- Cacace N. (2012), *Dati alla mano, meno ore si fanno e più cresce la produttività*, in *Newsletter Nuovi lavori*, 86, 17 aprile.
- Carinci F. (2012a), *«Provaci ancora, Sam»: ripartendo dall'art. 18 dello Statuto*, working paper C.S.D.L.E. Massimo D'Antona.IT, 138.
- Carinci F. (2012b), *Complimenti, dottor Frankenstein: il disegno di legge governativo in materia di riforma del mercato del lavoro*, relazione tenuta al convegno «La riforma del mercato del lavoro», Roma, Università Roma Tre, 13 aprile.

- Caruso B. (2012), *Per un ragionevole, e apparentemente paradossale, compromesso sull'art. 18: riformarlo senza cambiarlo*, working paper C.S.D.L.E. Massimo D'Antona.IT, 140.
- Cimaglia M.C., Corbisiero F. (a cura di) (2010), *Il mercato del lavoro in Campania*, Napoli, Gesco Edizioni.
- Cnel (2012), *Audizione al Senato sul disegno di legge 3249 del 17 aprile 2012*, in *Atti Parlamentari*.
- Colombo D. (2012), *Licenziamento disciplinare anche per gli statali*, in *Il Sole 24 Ore*, 26 aprile.
- Confindustria (2012), *Audizione al Senato sul disegno di legge 3249 del 17 aprile 2012*, in *Atti Parlamentari*.
- Dili A. (2012), *Ai più precari questa riforma non dà niente*, in *Eguaglianza & Libertà on-line*, 6 aprile.
- D'Orta C. (2011), *L'organizzazione delle PA dal diritto pubblico al diritto privato: il fallimento di una riforma*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, p. 391-ss.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2012), *The Second Phase of Flexicurity: an Analysis of Practices and Policies in the Member States*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working.
- Ferraro G. (2012), *Ammortizzatori sociali e licenziamenti collettivi nella riforma del mercato del lavoro*, working paper C.S.D.L.E. Massimo D'Antona.IT, 143.
- Giubileo F. (2011), *I servizi al lavoro in Italia, Germania, Francia, Svezia e Regno Unito*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 3, pp. 759-ss.
- Guglielmi C. (2012), *La necessaria ed argomentata opposizione alla controriforma del mercato del lavoro. Valutazione del ddl 3249*, paper.
- Ichino P. (2011), *Inchiesta sul lavoro*, Milano, Mondadori, p. 116-ss.
- Imola D. (2012), *Obiettivi giusti ma realizzazione deludente*, in *Newsletter Nuovi lavori*, 86, 17 aprile.
- Lagala C., D'Onghia M. (a cura di) (2010), *Politiche di attivazione dei disoccupati in Europa. Le esperienze realizzate in Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Inghilterra, Spagna e Svezia*, Roma, Ediesse.
- Leonardo M. (2012), *In difesa della riforma Fornero*, in *www.nelmerito.com*, 20 aprile.
- Liso F. (2012a), *Più ombre che luci*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 86, 17 aprile.
- Liso F. (2012b), *Le norme in materia di flessibilità in uscita nel disegno di legge Fornero*, paper.
- Magnani M. (2012), *La riforma del mercato del lavoro*, paper.
- Magrini P. (2012), *Quer pasticciaccio brutto (dell'art. 18)*, paper.
- Maresca A. (2012), *La scommessa di un mercato del lavoro meno duale*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 86, 17 aprile.
- Napoli M. (2010), *L'innovativa legge campana sul lavoro*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2.
- Napoli M. (2002), *Elogio della stabilità*, in *Lavoro, diritto, mutamento sociale*, Torino, Giappichelli.

- Occhino A. (2004), *L'aspettativa di diritto nei rapporti di lavoro e previdenziali*, Torino, Giappichelli.
- Papaleoni M. (2012), *Prime considerazioni critiche sul progetto di riforma del mercato del lavoro: «mons tremuit, et mus parietur»*, paper.
- Perulli A. (2011), *I concetti qualitativi nel diritto del lavoro: standard, ragionevolezza, equità*, in *Diritti Lavori Mercati*, 3, pp. 403-ss.
- Ricciardi L. (2012), *La flexicurity all'italiana*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 86, 17 aprile.
- Rusciano M. (a cura di) (2004), *Problemi giuridici del mercato del lavoro*, Napoli, Jovene.
- Salomone R. (2012), *Sub art. 46, c. 1, lett. b)*, in Nogler L., Marinelli M. (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro. Commento alla legge 4 novembre 2010*, 183, Torino, Utet.
- Santucci R. (2008), *Gli indicatori di «alta qualità del lavoro» del ddl della Regione Campania in materia di mercato del lavoro tra diritto comunitario e nazionale del lavoro*, in Realfonzo R. (a cura di), *Qualità del lavoro e politiche per il Mezzogiorno. Verso una nuova legislazione del lavoro in Campania*, Milano, Franco Angeli.
- Treu T. (2012), *Non è tutto e subito, ma una riforma «progressiva»*, in *Newsletter Nuovi Lavori*, 86, 17 aprile.
- Tullini P. (2011), *Ragioni e filosofie della collaborazione tra pubblico e privato nel mercato del lavoro*, in *Diritti Lavori Mercati*, 3.
- Tullini P. (2010), *La riforma del mercato del lavoro in Campania*, in *Diritti Lavori Mercati*, 1.
- Zoppoli L. (2012), *La flexicurity dell'Unione Europea: contenuti e implicazioni per la riforma del mercato del lavoro in Italia*, working paper C.S.D.L.E. Massimo D'Antona.IT, 141.
- Zoppoli L. (2011a), *Contratto, contrattualizzazione, contrattualismo: la marcia indietro del diritto del lavoro*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2 [anche in AA.VV. (2012), *Studi in onore di Tiziano Treu*, Milano, Giuffrè].
- Zoppoli L. (2011b), *Postfazione. La riforma Brunetta due anni dopo: relazioni sindacali, dirigenza e valutazione*, in Zoppoli L. (a cura di), *Ideologia e tecnica nella riforma del lavoro pubblico*, Napoli, Editoriale Scientifica (ristampa con aggiornamenti).
- Zoppoli L. (2010), *Occupare conviene. Il nuovo testo unico sulla qualità del lavoro e della formazione professionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, III, pp. 45-ss.
- Zoppoli L. (2007), *La legislazione regionale in materia di lavoro*, Napoli (in pubblicazioni dell'Agenzia regionale campana – Arlav).

TEMA

*Innovazioni nell'organizzazione della produzione
e relazioni di lavoro*



Presentazione
**Innovazione nell'organizzazione della produzione
e nelle relazioni di lavoro nel postfordismo**

Gian Carlo Cerruti e Marcello Pedaci***

Come rilevato e riconosciuto ormai da parecchi studi e indagini empiriche, l'organizzazione del lavoro è una delle variabili che più influenzano la qualità del lavoro nelle sue diverse dimensioni (Gallino, 1983; La Rosa, 1983), la sicurezza del lavoro, se considerata anch'essa in senso ampio e multi-dimensionale (Standing, 1999), e la produttività (Eurofound, 2011). Ha un impatto significativo anche sul senso di appartenenza all'impresa/ente, sul senso di responsabilità per il «lavoro ben fatto», sulle motivazioni dei lavoratori, sulla loro propensione a mettere a disposizione capacità psico-fisiche e intellettuali.

Assieme alla flessibilità del lavoro, la produttività è da qualche anno il tema più richiamato nel dibattito politico, nei discorsi degli imprenditori e delle loro associazioni, dei dirigenti aziendali, dei governatori della banca centrale, nelle comunicazioni dei media. Si ripete sempre più frequentemente che va innalzata sia per far crescere il prodotto interno lordo, la competitività del sistema produttivo, l'occupazione e le retribuzioni, sia per contribuire alla modernizzazione del nostro paese, in ragione, soprattutto, dei guadagni di efficienza che ne deriverebbero per la pubblica amministrazione. Si tratta di osservazioni che muovono da problemi reali, sebbene spesso non sia sempre chiaro quali siano le cause alla base dell'andamento depresso della produttività e, di conseguenza, della stagnazione economica della nostra economia. Che dal 1995 il tasso di crescita della produttività dei fattori totali sia ridottissimo è questione asodata (Silva, Rondi, 2009). Anzi, negli ultimi anni si è pressoché annullato (Istat, 2011). Parimenti, è ampiamente dimostrata la notevole cre-

* Gian Carlo Cerruti è docente di Sociologia dell'organizzazione e Relazioni industriali nell'Università di Torino.

** Marcello Pedaci è docente di Sociologia economica e dell'organizzazione nell'Università di Teramo.

scita nel tempo del divario tra l'andamento della produttività in Italia e quello negli altri paesi sviluppati di antica industrializzazione (Oecd, 2010). Il dato preoccupante è proprio questa progressiva perdita di competitività del nostro sistema in rapporto alle altre economie.

Nell'analisi delle cause prevale una «spiegazione standard», che individua una molteplicità di determinanti. A livello macro troviamo i modesti investimenti in attività di ricerca e sviluppo, un grado contenuto d'internazionalizzazione del nostro sistema produttivo, un livello d'istruzione e, soprattutto, di formazione delle forze di lavoro molto basso. A livello meso la specializzazione settoriale registra una forte presenza nelle produzioni più tradizionali e una minore diffusione nelle arene produttive innovative e *high tech*, una ridotta intensità del capitale, una dimensione aziendale media molto contenuta, un assetto proprietario di tipo familiare assai diffuso, che limita la propagazione di approcci manageriali alla gestione delle imprese. A livello istituzionale i fattori inibenti la crescita della produttività sono riconducibili alla scarsa efficienza della pubblica amministrazione sotto il profilo sia organizzativo-gestionale sia normativo, alla ramificata presenza in grandi aree geografiche del paese della criminalità organizzata, cui si affianca un'ampia diffusione di pratiche di corruzione politico-affaristica e, secondo molti, alle rigidità del mercato del lavoro. Su quest'ultimo punto le analisi non sono convergenti, anche se l'approccio che sostiene l'utilità di una maggiore de-regolazione del mercato del lavoro sia stato quello più influente, sebbene il più povero di riscontri empirici sulla sua validità.

La spiegazione standard indica cause reali che qualunque politica di modernizzazione del paese dovrebbe ben considerare, secondo una prospettiva di intervento *multi-tasking*, in quanto si tratta di fattori in qualche modo collegati tra loro, spesso secondo una logica da circolo vizioso. Tale spiegazione, tuttavia, appare parziale e insoddisfacente, per almeno due ragioni. Innanzitutto, sebbene questi stessi fattori fossero presenti anche nel periodo 1981-1995, la produttività totale era cresciuta a livelli sostanzialmente allineati a quelli degli altri paesi industrializzati. Successivamente, i fenomeni di globalizzazione, la presenza di regole economico-finanziarie comuni europee, l'impossibilità di utilizzare la svalutazione competitiva della moneta con l'introduzione dell'euro, hanno sicuramente acuito la portata negativa di tali fattori tradizionali; tuttavia, non sembra ragionevole ipotizzare sino al punto da creare un «blocco» della produttività.

Vi è una seconda ragione, collegata alla precedente: studi e ricerche dimostrano che il differenziale di produttività con altri paesi è spiegato solo in parte da fattori come la struttura settoriale e la dimensione d'impresa (Foresti, Guelpa, Trenti, 2006). Rimane una varianza non decifrata dalla spiegazione standard. L'ipotesi, suffragata da molteplici e robuste ricerche condotte sia in Italia sia in altri paesi (Pfeffer, 1998; Black, Lynch, 2001; Pini, 2004; Leoni et al., 2008; Labory, Leoni, Cristini, 2008), è che tale varianza sia riconducibile alla presenza di un deficit di innovazione organizzativa nelle strutture produttive e amministrative del nostro sistema economico-istituzionale (su questo punto, vedi in questa rivista i saggi di Leoni e di Pero). La debole presenza di innovazioni organizzative, di nuove pratiche di lavoro, di stili partecipativi di direzione del personale, di forme di cooperazione attiva dei lavoratori, di politiche dinamiche di regolazione collettiva delle relazioni di lavoro, di robusti ed equi sistemi di incentivazione del personale, può essere considerata una «causa nascosta» della stagnazione dell'andamento della produttività.

In altri termini, accanto alle tradizionali questioni nazionali – prima richiamate – che affliggono il nostro paese, ve n'è una rimasta parzialmente in ombra: l'innovazione organizzativa e delle relazioni di lavoro nelle imprese e nella pubblica amministrazione (Butera, 2012). Di quale innovazione si tratta? Una consolidata tradizione di studi economici e sociologici sostiene, con robusti argomenti, che l'innovazione che produce benefici è quella introdotta con l'approccio della complementarità delle misure tecnologiche, organizzative e di governo delle relazioni di lavoro (Kandel, Lazear, 1992; Milgrom, Roberts, 1995). In sostanza, si sostiene che le misure innovative non funzionano o funzionano in modo sub-ottimale se sono adottate singolarmente, invece producono effetti benefici quando sono introdotte «a grappolo», secondo configurazioni che soggiacciono al vincolo della congruenza delle misure adottate. Ad esempio, non sono pochi i casi in cui innovazioni tecnologiche basate su massicci investimenti in *information and communication technology* (Ict) producono scarsi risultati in termini di performance, se non sono accompagnate da misure di sviluppo delle competenze degli addetti e di una reingegnerizzazione del lavoro in direzione polifunzionale e di decentramento dell'autonomia decisionale. Allo stesso modo, innovazioni organizzative radicali, ispirate al modello della produzione snella, falliscono se non sono combinate con adeguati incentivi per il personale e con una

ridefinizione delle relazioni di lavoro in chiave di cooperazione attiva negoziata.

La retorica dei governi e delle organizzazioni sovra-nazionali è piena di riferimenti alla qualità del lavoro, alla necessità di un suo miglioramento. Il Consiglio dell'Unione Europea, successivo al meeting di Lisbona del 2000, dichiarò che, per raggiungere l'obiettivo di fare del continente, entro il 2010, l'economia più avanzata e dinamica del mondo (obiettivo ancora lontano), occorreva dare la priorità al miglioramento della qualità del lavoro. E si diede il compito di elaborare una serie di indicatori in merito, che avrebbero dovuto aggiungersi ai criteri di valutazione delle politiche per l'occupazione. Non solo, la Commissione delle comunità europee elaborò due importanti documenti per sostenere il processo di innovazione organizzativa: *Libro Verde. Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro* (1997) e *Nuove forme di organizzazione del lavoro: gli ostacoli a una più larga diffusione* (2002). Il primo documento sostiene la necessità di introdurre nuove forme di organizzazione del lavoro volte a creare «aziende flessibili», posti di lavoro «ad alta fiducia» e «altamente qualificati». Si prevede che le soluzioni non diano luogo a un modello unico di produzione, ma a una varietà di soluzioni da adattare alla realtà della singola impresa e dei suoi lavoratori. Più precisamente il documento sostiene che i vantaggi competitivi delle imprese dipenderanno dalla capacità di adottare forme organizzative in grado di creare conoscenza tra i lavoratori, di migliorare e innovare continuamente prodotti e processi, di realizzare un'elevata flessibilità nella produzione, di impiegare un approccio integrato nell'innovazione tecnologica affinché sia collegata a interventi nel campo della formazione professionale del personale e del cambiamento organizzativo. La condizione socio-politica per realizzare l'introduzione dell'innovazione organizzativa viene indicata nella costruzione di un partenariato tra le parti sociali a livello aziendale, nazionale ed europeo.

A distanza di cinque anni dall'uscita del primo documento, la Commissione europea interviene nuovamente concentrando l'attenzione sulle cause che ostacolano la diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro. Esse vengono ricondotte a due gruppi: quello delle «cause interne», identificate nella cultura aziendale, nelle resistenze degli addetti e nel deficit di competenze manageriali (gli ostacoli culturali e quelli legati alle competenze manageriali appaiono particolarmente rilevanti), e quello della «cause esterne», identificate nel diritto del lavoro e nella contrattazione

collettiva, giudicati – pare di capire – troppo garantisti. Sotto quest'ultimo aspetto il documento sembra riflettere le debolezze del più generale modello sociale europeo. Il suo punto di forza è rappresentato, per contro, dall'ipotesi di considerare le nuove forme di organizzazione del lavoro come un sistema, definito dall'interazione tra i modi di organizzare le attività operative, le forme di coordinamento processuali di attività e funzioni e le politiche di sostegno allo sviluppo del personale.

Con la stessa enfasi, la questione della qualità del lavoro è stata sollevata dall'Ilo, che ha sviluppato il concetto di «*decent work*», e dall'Ocse che, nel 2003, sponsorizzò un incontro tra i ministri del Lavoro sulla necessità di politiche finalizzate a «*more and better jobs*». Ma al di là delle retoriche, poche politiche pubbliche sono state intraprese, e ancor meno sono risultate efficaci.

Un'ampia discussione è stata dedicata, sia nel dibattito politico e sindacale sia nella letteratura scientifica, anche al cosiddetto modello giapponese, considerato spesso la più completa espressione del post-fordismo, concettualizzato dagli studiosi del Massachusetts Institute of Technology (Mit) come *lean production*, produzione snella (Womack, Roos, Jones, 1991; Womack, Jones, 1997). Le imprese occidentali si sono a lungo interrogate sull'esportabilità del modello e, nella maggior parte dei casi, hanno accettato forme di ibridazione, introducendo un mix più o meno ampio di innovazioni, quelle considerate più fattibili e/o più convenienti. Anche per questo, risultano ancora molto controverse le ricadute del modello sulla qualità del lavoro. Da una parte, ci sono quegli autori che, con un eccesso di entusiasmo, sottolineano le opportunità di maggiore autonomia, gratificazione, di valorizzazione di saperi e competenze. Dall'altra, quelli che mettono in evidenza i rischi di una maggiore gravosità e controllabilità del lavoro, di un'intensificazione, in parte auto-indotta dai rinnovati dispositivi di disciplinamento. E tra questi autori, tanti considerano il modello giapponese una radicalizzazione del taylorismo, come un tentativo di ridurre drasticamente la forbice tra lavoro potenziale e lavoro effettivo della manodopera (Revelli, 1993; Bihl, 1998). Il dibattito in merito è per altro ancora vivo e vivace. D'altronde, la *lean production* costituisce il principale riferimento per molte imprese, soprattutto del settore industriale, e spesso è addirittura indicata come la nuova *one best way*.

In tale ambito un grande interesse è sorto intorno al cosiddetto *World Class Manufacturing* (Wcm), espressione utilizzata a partire dalla metà degli

anni ottanta (Schonberger, 1988) per sottolineare la centralità di tre principi del modello produttivo giapponese, applicando i quali sarebbe possibile ottenere, per l'appunto, una produzione di classe mondiale: il *just in time*, la qualità totale e il coinvolgimento del personale. In estrema sintesi, si tratta di una versione più razionalizzata del modello della *lean production* classica, caratterizzata da un'analisi più sistematica e approfondita dei processi che non producono valore aggiunto, al fine di eliminarli progressivamente, da una più estesa parametrizzazione delle variabili che specificano i processi produttivi per disporre delle informazioni di *feed back* necessarie a governare il ciclo degli interventi migliorativi e preventivi, da una maggiore enfasi sull'importanza del fattore lavoro che spesso si traduce in tentativi, più o meno riusciti, di revisione dello stile di leadership, in una diffusione di incentivi individuali «oggettivati», in una maggiore attenzione alla dimensione ergonomica del lavoro. Il nuovo approccio ha avuto fortuna nel pensiero manageriale (Black, 2001; Keegan, 2003) e in Italia la sua notorietà deriva soprattutto dalla sua adozione da parte della Fiat Auto, diretta da Sergio Marchionne, a metà del primo decennio degli anni Duemila, nella riorganizzazione dei processi di fabbricazione. Diffusosi soprattutto nelle grandi imprese manifatturiere, più recentemente l'approccio Wcm ha cominciato a trovare applicazione nelle piccole e medie imprese appartenenti anche a settori non legati al ciclo produttivo dell'auto, estendendosi a processi di produzione non manifatturieri, tanto è vero che si parla di *World Class Administration*, applicato ai processi amministrativi (Fiat Group, 2009).

Lo stesso modello produttivo giapponese, sebbene si caratterizzi per uno specifico corpus di principi organizzativi, sembra trovare applicazione secondo varianti diverse (come del resto era accaduto con il taylorfordismo), che dipendono tanto dal contesto economico-politico quanto dalle strategie di profitto adottate, strategie che, secondo alcuni esponenti della scuola regolazionista francese, sono il punto di incrocio tra le politiche di prodotto, l'organizzazione produttiva e il governo delle relazioni salariali (Boyer, Freyssenet, 2000). Non stupisce, quindi, che nell'ambito del modello produttivo giapponese si parli, ad esempio, di modello Toyota, modello Honda (contrapposto al primo), modello Hyundai (Myeong Kee Chung, 2000; Hyung Je Jo, 2012).

Le «nuove fabbriche» del post-fordismo non sempre adottano gli stessi modelli produttivi, come dimostra una vasta ricerca condotta tra il

1999 e il 2004 da un gruppo di ricercatori dell'Industrial Performance Center del Mit, coordinati da Susanne Berger, in oltre 500 aziende industriali statunitensi, europee e asiatiche [Berger, Industrial Performance Center (Mit), 2005]. I risultati dell'indagine smentiscono la tesi secondo la quale i processi di globalizzazione porterebbero a una convergenza dei modelli produttivi verso una medesima famiglia di pratiche e principi di organizzazione, evidenziando, per contro, l'emergere di una varietà di soluzioni, in particolare lungo gli assi integrazione verticale *vs* frammentazione produttiva, sviluppo produttivo in reti locali *vs* delocalizzazione. Berger e i suoi colleghi sostengono che esistono, senza dubbio, spinte isomorfe nell'organizzazione della produzione, ad esempio nella direzione della modularità di prodotti e di processi, ma non sembra essere questa la traiettoria caratterizzante il cambiamento. La principale causa dell'eterogeneità delle soluzioni rintracciate risiederebbe nel patrimonio di competenze, esperienze, di stili manageriali, di cultura organizzativa di ciascuna impresa, cioè nel «*modello delle eredità dinamiche*». Le strategie d'affari e la progettazione del futuro delle imprese sarebbero fortemente influenzate dalle risorse del passato, dove per risorse si intendono non solo quelle materiali, ma anche (e soprattutto) lo stock di capacità organizzativa, di memoria istituzionale, di saperi, di relazioni sociali. I diversi elementi che costituiscono le eredità sono in relazione dinamica tra loro e con i mutamenti dell'ambiente esterno, sicché le strategie future non sono la riproposizione delle scelte del passato. Le imprese innovative e vincenti sono quelle che sanno «*mobilizzare e riorganizzare la propria eredità in un'economia aperta*».

In Italia la ristrutturazione degli anni ottanta porta nel decennio successivo all'emergere nel sistema delle imprese industriali di tre tipi di strategie di mercato, ciascuna delle quali caratterizzata da differenti modelli organizzativi e di utilizzazione della forza lavoro (Regini, 2000): la produzione diversificata di qualità, la produzione di massa flessibile, la specializzazione flessibile. Malgrado l'affermarsi di questi diversi sentieri di innovazione, si sono registrate forti spinte alla convergenza dei modelli produttivi: le politiche di *downsizing*, della modularità, delle esternalizzazioni, delle delocalizzazioni, della razionalizzazione procedurale dei processi produttivi, della flessibilità numerica delle forze di lavoro, sono diventate pratiche diffuse, sebbene si siano manifestate con intensità e modalità differenziate. Le stesse *best practices* di stampo «giapponese»

hanno trovato applicazione soprattutto nell'ambito delle grandi e medie imprese impegnate nella produzione di massa di una varietà di prodotti standardizzati, in cui la competizione sui prezzi gioca un ruolo importante. Nel decennio successivo sembra essersi affermata nelle imprese più dinamiche una «*via italiana al fare industria*» (Butera, De Michelis, 2011). Non si tratterebbe di un nuovo modello produttivo standard in via di affermazione, quanto di un approccio di governo delle relazioni tra cinque fattori: il posizionamento di mercato, le strategie prescelte, i modelli organizzativi e di lavoro, l'anima dell'impresa, la qualità dell'imprenditore (occorre osservare che il concetto un po' immaginifico di «*anima dell'impresa*» sembra rinviare al modello delle eredità dinamiche di Berger). Secondo questo schema d'analisi, la «*gestione innovativa e appropriata dell'organizzazione*» nascerebbe dall'incrocio tra reti di imprese collegate a territori locali estesi, relazioni sociali, istituzionali ed economiche lunghe e modelli organizzativi basati sulla condivisione di competenze, sulla cooperazione attiva, sulle comunità di lavoro, su microstrutture operative flessibili e autoregolate, su una cultura del lavoro delle regole e dei risultati (Butera, 2011).

I cambiamenti nei modelli di organizzazione della produzione hanno riattualizzato la discussione sul classico tema del rapporto tra l'organizzazione del lavoro e le condizioni di lavoro. La diffusione di soluzioni organizzative che assegnano maggiore autonomia e responsabilità nel lavoro, l'introduzione di tecnologie dell'automazione che comportano una forte de-materializzazione del lavoro operativo, la crescente attenzione attribuita nella progettazione degli impianti agli aspetti ergonomici, la previsione di dispositivi normativi e di controllo a tutela della salute dei lavoratori più efficaci di quelli presenti negli anni settanta e ottanta, hanno diffuso in molti la credenza in un miglioramento spontaneo e progressivo delle condizioni di lavoro. In realtà, i risultati di numerosi studi e ricerche mostrano che la situazione si è sviluppata in modo molto più problematico (Parent-Thirion, Fernández-Macias, Vermeulen, 2007; Eurofound, 2012). Accanto a miglioramenti significativi nella dimensione ergonomica dell'intensità degli sforzi fisici e delle posture, nella salubrità degli ambienti di lavoro, nei dispositivi per ridurre gli incidenti sul lavoro, si registra il persistere di antichi fattori di rischio assieme a nuove forme di malessere e di pericolo per l'integrità psico-fisica dei lavoratori.

L'innovazione organizzativa ha i suoi nuovi risvolti negativi (Gollac,

Volkoff, 2007). Innanzi tutto, emerge una correlazione forte e diretta tra lavoro precario, in crescita, e cattive condizioni di lavoro, sotto il profilo della prescrittività del lavoro, delle relazioni gerarchiche, del ritmo di lavoro. Non solo: la precarietà aumenta la dissimulazione dei rischi e induce i lavoratori, nella speranza di una conferma dell'impiego, ad accettare condizioni di lavoro gravose, quando non pericolose per la loro salute. Anche le traiettorie più innovative dell'organizzazione del lavoro, come quella volta ad aumentare l'autonomia e la responsabilità nel lavoro, possono accompagnarsi a inattesi peggioramenti delle condizioni di lavoro, qualora si creino squilibri tra il grado di autonomia effettivamente esercitato e le richieste organizzative in termini di intensità e complessità dei compiti (Karasek, Theorell, 1990). Le nuove forme di organizzazione del lavoro, se spesso rendono il lavoro più interessante, ancor più frequentemente lo rendono più intenso. Laddove permangono attività lavorative prescritte e altamente ripetitive, il che accade sia nelle persistenti fabbriche fordiste sia nelle nuove fabbriche post-fordiste, si assiste a una degradazione del lavoro e all'insorgere di malattie professionali derivanti da micro-traumi per sforzi ripetuti.

Comunque gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da importanti e rapidi cambiamenti nei modelli produttivi e nell'organizzazione del lavoro. In una situazione di crescente competizione globale e di minore stabilità/prevedibilità della domanda, ha prevalso l'idea che fosse necessario ridurre il più possibile i costi di produzione, abbassare costantemente il punto di pareggio, ossia il volume minimo di produzione o fatturato al cui livello si pareggiano i costi e si cominciano a fare profitti. Sul piano della gestione della forza-lavoro, tale convinzione si è trasformata in una crescente pressione per una maggiore flessibilità (numerica, funzionale), ossia per minori vincoli al suo utilizzo. Il lavoro è diventato una «variabile da aggiustare» (Castel, 1995). Le strategie per raggiungere tali obiettivi variano secondo alcune caratteristiche dell'impresa (proprietà e dimensione aziendale) e del settore in cui operano (livello di competizione, presenza di politiche pubbliche, uso delle tecnologie), anche se un po' ovunque includono le medesime iniziative (dall'*outsourcing* all'uso dei rapporti di impiego non-standard, dagli schemi orari flessibili al *multi-tasking*). Molte iniziative sono state negoziate con le rappresentanze dei lavoratori, altre volte sono state imposte unilateralmente e accettate sotto il ricatto di una ristrutturazione, di una delocalizzazione, con conseguente

possibile perdita dell'occupazione. Sembra ancora valida la tipologia costruita da Guest e Conway (1999) incrociando la dimensione delle politiche di gestione delle risorse umane (alta/bassa priorità) con quella delle relazioni industriali (alta/bassa priorità), con l'avvertenza metodologica, segnalata da Bordogna e Pedersini (2001), che le definizioni di «politiche di gestione delle risorse umane» e di «grado di priorità» sono piuttosto sfuggenti e imprecise. Le politiche di governo delle relazioni di lavoro nelle imprese impegnate nell'innovazione organizzativa sembrano disporsi lungo il continuum che va dal polo delle politiche di gestione delle risorse umane individualizzate, sviluppate senza l'attivazione di relazioni negoziali collettive, anzi spesso in concorrenza con esse, a quello, denominato «nuovo realismo», in cui tali politiche si combinano con la pratica delle relazioni industriali.

Una possibile variante del modello delle relazioni individualizzate è quello basato sulla costruzione di un sistema di relazioni industriali di impronta fortemente aziendale (a questa situazione sembra riconducibile il recente caso Fiat), in sostituzione di un sistema di contrattazione collettiva ispirato a criteri di rappresentanza generale degli interessi o in cui le relazioni tra le parti sono contrassegnate da bassa fiducia. Ricerche condotte nell'ultimo decennio tendono a mettere in evidenza che nelle imprese maggiormente impegnate nelle innovazioni tecnologiche e organizzative la contrattazione collettiva aziendale risulta più frequente e varia (Pini, 2006; Albertini, Leoni, 2009; Cerruti, 2011). Anzi, quanto più l'innovazione ha carattere sistemico tanto più la contrattazione appare vitale. Una possibile ipotesi interpretativa di ciò potrebbe essere quella che considera l'innovazione sistemica come un generatore di incertezza manageriale nelle dimensioni dell'organizzazione del lavoro, dell'organizzazione produttiva e delle relazioni di lavoro, e la contrattazione collettiva come un riduttore di tale incertezza, in quanto svolge funzioni di *feed back* e di adattamento del percorso dell'innovazione, nonché funzioni di regolazione congiunta del processo di cambiamento. La contrattazione introdurrebbe una maggiore calcolabilità, nel senso di prevedibilità, dell'innovazione, e in ragione di ciò potrebbe apparire agli occhi del management come una risorsa.

Da queste premesse trae origine l'idea di un numero monografico della rivista specificamente dedicato all'organizzazione del lavoro. L'obiettivo

è avviare, privilegiando sempre un approccio interdisciplinare e comparativo a livello internazionale, una discussione sui cambiamenti in atto nell'organizzazione del lavoro, sulle loro connessioni con la qualità del lavoro, le performance delle imprese e, più in generale, del mondo della produzione, e il sistema di regolazione delle relazioni di lavoro, considerando gli eventuali condizionamenti del contesto istituzionale e le politiche e pratiche che possono incoraggiare una forma di organizzazione piuttosto che un'altra. I contributi che riportiamo si soffermano soprattutto sulle soluzioni post-fordiste, analizzandone i tratti fondamentali, che vanno dal «*fare economia di tutto*» (di spazio, materiali, tempi di lavorazione, manodopera) al «*coinvolgimento attivo dei lavoratori*», su ciò che sta accadendo nel settore industriale, in particolare sugli esperimenti di *lean production* e *World Class Manufacturing*, che – come si è detto – sono le innovazioni più dibattute.

La discussione e lo studio sui cambiamenti nelle forme di organizzazione del lavoro non può però prescindere dalla considerazione dei processi di ristrutturazione delle catene del valore (definibili come l'insieme delle varie attività necessarie per progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere un prodotto). Un aspetto che è ben analizzato nel saggio di Francesco Garibaldi. Le iniziative di de-centralizzazione, *outsourcing*, *networking* allungano le catene del valore, le rendono più elaborate, complesse; moltiplicano le unità e i luoghi in cui un determinato bene o servizio è prodotto. E frammentano la forza-lavoro, non solo disperdendola su più territori, ma anche differenziandola per forme di organizzazione e qualità del lavoro. Ne deriva una pluralità di gruppi di lavoratori, impegnati nello stesso ciclo produttivo, con significative differenze in termini di sicurezza del posto, prospettive di crescita professionale, trattamento economico, intensità del lavoro, organizzazione degli orari. Come spiega Garibaldi, le imprese a monte o apicali, quelle proprietarie del marchio, con una posizione di forza riconosciuta, che esercitano il controllo/dominio sulla filiera di sub-fornitura, scaricano i problemi di produttività ed efficienza sulle imprese a valle; una pratica che costringe queste ultime «a razionalizzazioni continue dei processi produttivi secondo i principi della *lean production*, più o meno sapientemente mescolate con una significativa sopravvivenza di tecniche tayloristiche tradizionali». In tale scenario, l'approccio fondato sulla catena del valore, o sulle filiere di sub-fornitura, consente di spostare il focus dell'analisi dall'azienda, fisicamente delimi-

tata, agli stadi del processo produttivo, che – come si diceva – non necessariamente sono organizzati in un solo luogo o all'interno di una sola relazione. Consente anche di osservare con più precisione la distribuzione spaziale e inter-aziendale delle varie attività in cui esso si compone. E, in tal modo, permette di comprendere meglio quali sono le forme di organizzazione del lavoro, i loro cambiamenti, il loro impatto sulla qualità del lavoro dei vari segmenti di forza-lavoro impegnati nella fabbricazione di un determinato bene/servizio, nonché il ruolo che potrebbero giocare i sindacati, la contrattazione collettiva, le politiche pubbliche.

L'attuale crisi economica sembra accelerare le tendenze sopra delineate: la spinta alla riduzione dei costi di produzione, alla flessibilizzazione del lavoro, alla scomposizione e dispersione delle funzioni produttive, accompagnate da richieste di una ulteriore de-regolazione, di deroghe o eccezioni alle regolazioni generali (in particolare a quelle stabilite dalla contrattazione collettiva). Aumenta la pressione sul lavoro, diventato più fragile; cresce l'insicurezza del posto, la vulnerabilità economica, si contrae la possibilità di controllare le proprie condizioni di lavoro, cresce la sua intensità. Come sostiene Colin Crouch (2011), paradossalmente la crisi economica ha rafforzato l'idea neoliberista, che chiede un allentamento dei vincoli su tutti gli aspetti riguardanti l'ingresso, l'uscita, l'uso della forza-lavoro.

Riccardo Leoni, nel suo saggio, riprende la tesi che egli sostiene con ricchezza d'argomenti ormai da alcuni anni: per affrontare il problema della bassa produttività totale dei fattori occorre concentrare l'attenzione sui fattori interni al processo produttivo, su quegli elementi che la teoria economica mainstream considera come spuri: l'innovazione organizzativa, la struttura dei compiti dei posti di lavoro, le politiche del personale, le relazioni industriali. La sua analisi delle nuove forme di organizzazione del lavoro si concentra sul modello del Wcm, caratterizzato, a suo parere, da tre concetti: il capovolgimento del disegno organizzativo da funzionale a processuale, il lavoro di gruppo e lo sviluppo delle capacità dei lavoratori. Ulteriori tratti distintivi sono la riduzione dei livelli gerarchici, come condizione per realizzare un decentramento dei poteri di regolazione della produzione, la flessibilità dell'impresa e la presenza di un sistema di relazioni industriali che preveda la possibilità di consultazione e di negoziazione «tanto nella fase della progettazione organizzativa quanto in quella relativa alla distribuzione dei risultati raggiunti». Il modello Wcm

presenta, a parere dell'autore, due aspetti preoccupanti: l'intensificazione degli sforzi lavorativi, derivanti da una più stringente razionalizzazione del lavoro e dalle politiche manageriali di alto coinvolgimento dei lavoratori; la presenza di fattori di rischio legati alla gestione della rotazione tra le mansioni e alla maggiore intensità del lavoro. Un ulteriore elemento critico è rappresentato dal divario temporale che si registra tra i ritorni degli investimenti in tecnologie e i risultati conseguiti con i cambiamenti organizzativi: tempi brevi per i primi, tempi lunghi per i secondi, sicché il nesso tra i due processi di modernizzazione appare incerto e non evidente. Ciò porta l'autore a insistere sulla necessità che la progettazione e l'implementazione dell'innovazione seguano la logica della complementarità, dell'introduzione di «pacchetti integrati». La questione è, quindi, quale sia la composizione dei pacchetti e la modalità con cui vengono composti. È proprio nella violazione del principio di complementarità che risiede la causa di tanti fallimenti delle azioni di cambiamento. Leoni si sofferma, poi, sui risultati di alcune ricerche empiriche condotte in Italia, dalle quali si evidenziano due dati: l'innovazione procede con un passo più lento di quello di alcuni altri paesi industrializzati; l'innovazione più diffusa è quella singola o realizzata con pacchetti poveri, mentre quella integrata è assai rara. Nelle conclusioni l'autore, proprio perché considera importante il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze sindacali nei processi di cambiamento, riprende la proposta, lanciata con Nicola Acocella e Leonello Tronti alcuni anni fa, di un «patto sociale per la produttività e la crescita».

Antoine Valeyre, attraverso l'analisi dei dati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro, condotta nel 2005 in 27 paesi dell'Unione Europea, mostra l'esistenza di una diversità di forme di organizzazione del lavoro. Accanto alla *lean production* (che raggruppa circa il 26 per cento dei salariati toccati dall'Indagine), persistono modalità tradizionali, tayloristiche, che sono ben lungi dall'essere scomparse, interessando ancora molti lavoratori nell'Unione (circa il 20 per cento dei salariati). E persistono imprese con una struttura semplice (16 per cento dei salariati), dove vi è una debole diffusione del lavoro di gruppo, della polivalenza e della gestione della qualità. Qui il lavoro è poco ripetitivo e costrittivo, ma povero di contenuti cognitivi. Inoltre – è il risultato su cui insiste di più – emerge una classe di imprese, definite *learning organisation*, che a differenza di quelle della produzione snella garantiscono un'ampia autonomia ai la-

voratori, puntando meno sull'intensità del lavoro e di più sulla qualità della vita lavorativa. In queste aziende, che rappresentano il gruppo più consistente (in esso è presente il 38 per cento della popolazione studiata), si ha una gestione della manodopera più attenta alla stabilità dell'occupazione, alla formazione, alla crescita professionale, ai percorsi di carriera. Sono più diffuse nel settore creditizio, nei servizi alle imprese e in quelli collettivi, sociali e personali, ma anche nella distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e nella fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici. Ma non c'è – sottolinea Valeyre – un determinismo settoriale. Le disparità nella loro diffusione appaiono legate maggiormente ai metodi di regolazione dei mercati del lavoro, ai sistemi di innovazione tecnologica, oltre che agli stili di management. Le differenze tra i paesi nell'adozione delle forme di organizzazione del lavoro sono notevoli: forte dominio delle organizzazioni che apprendono nei paesi dell'Europa del Nord e, in parte, del Centro, sovra-rappresentazione delle organizzazioni tradizionali tayloristiche in alcuni paesi dell'Europa meridionale; l'Italia si colloca in una posizione intermedia tra questi due estremi. Quanto alla relazione di complementarità tra modi di gestione dei dipendenti e forme di organizzazione del lavoro, si osserva che le pratiche di gestione attiva del personale sono più sviluppate nelle imprese che adottano le nuove forme di organizzazione del lavoro che in quelle tayloristiche o semplici.

Nelle imprese che sperimentano forme di *lean production* i lavoratori esecutivi sembrano godere di minori margini di autonomia, il coinvolgimento è scarso, i ritmi lavorativi sono soggetti a molteplici vincoli, si registra una crescente intensificazione, poco o per niente compensata da vantaggi su altri aspetti della condizione di lavoro. Questo è quanto emerge anche in altri contributi che esaminano il modo in cui le pratiche della produzione snella sono state introdotte. Gli *outcomes* in termini di qualità del lavoro risultano spesso negativi. La spiegazione offerta da Garibaldi, che analizza alcuni casi dell'industria metalmeccanica italiana, tra cui la Fiat, è che, al contrario di quanto accade in quelle che sono state definite *learning organisation*, le pratiche introdotte non mirano ad accrescere l'autonomia, la stabilità dei lavoratori, ma sono strumenti «per aggiungere, in condizioni operative immutate o peggiorate, nuovi contenuti prestativi», per aumentare la pressione sul lavoro, per ottenere di più dalla forza-lavoro, intesa come fattore di produzione. Anche perché sono solitamente pratiche totalmente controllate dal management. E pro-

prio il «controllo» risulta la variabile fondamentale. L'esempio più eclatante – sottolinea Garibaldo – è rappresentato dai recenti cambiamenti introdotti da Fiat Auto.

Gian Carlo Cerruti analizza un caso di innovazione organizzativa che ha suscitato ampie e accese discussioni: il modello Wcm in Fiat Auto. Nel saggio si sostiene che si tratta di una variante del modello produttivo giapponese, applicato in Fiat a partire dall'inizio degli anni novanta con l'etichetta «fabbrica integrata». Rispetto all'impostazione originaria le maggiori novità, sotto il profilo dei contenuti organizzativi, sono molteplici: un'applicazione sistematica della procedura di *cost deployment* a tutti i processi produttivi del *manufacturing* al fine di identificare le attività e le risorse che non producono valore aggiunto, che possono essere considerate sprechi e come tali da eliminare; una stretta e sistematica connessione tra le direttrici di intervento della razionalizzazione (i cosiddetti «pilastri») e gli strumenti operativi per realizzarle; lo sviluppo di un sistema di relazioni industriali di impronta aziendalistica, la cui arena d'azione ha un perimetro tracciato dai vincoli della razionalizzazione individuati dall'impresa, cioè un'ipotesi di regolazione di controllo delle relazioni di lavoro; un governo del tempo di lavoro in chiave strettamente organizzativa, in base al quale la struttura dei turni di lavoro è improntata a ottimizzare congiuntamente l'utilizzo degli impianti e la flessibilità produttiva, in relazione all'andamento della domanda dei prodotti; il ricorso al sistema cronotecnico Ergo-Uas, al fine di realizzare un'elevata predeterminazione e intensificazione del lavoro in condizioni di variabilità al margine dei compiti lavorativi e una riprogettazione di tempi e metodi assegnati e della struttura fisica del posto del lavoro, che tenga presente la dimensione ergonomica. Si tratta di uno dei punti più controversi, in quanto l'estrema intensificazione del lavoro sembra annullare quello *slack* temporale utile ai lavoratori per svolgere le attività operative e cognitive necessarie per promuovere il «miglioramento continuo» ed essere foriera di potenziali rischi per la salute dei lavoratori. Con il Wcm l'impresa assume una configurazione sistematicamente parametrica che focalizza il controllo sul dispositivo produttivo nel suo insieme e, per questa via, sul fattore lavoro, e una logica d'azione organizzativa guidata dal criterio della «autonomia controllata», dove l'accentramento del controllo si accompagna al decentramento del sistema di regolazione produttiva.

Dal punto di vista delle modalità di implementazione, il Wcm si muo-

ve nel solco del tradizionale approccio *top down* della direzione Fiat, con due nuove leve di pressione organizzativa: la competizione tra stabilimenti nel processo di miglioramento delle performance, in ragione sia delle possibilità di delocalizzazione delle attività produttive sia dell'esistenza di sovra-capacità produttiva, dove la posta in gioco è evitare la chiusura del sito industriale; un sistema di regole del lavoro, formalmente contrattate con una parte dei sindacati, che prevede aspetti sanzionatori in caso di contestazione della disciplina organizzativa della fabbrica. La partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti sia alla fase di definizione del modello sia della sua implementazione non è tematizzata. Il coinvolgimento dei lavoratori avviene secondo procedure eterodirette. Infine, ciò che caratterizza in modo più radicale il Wcm nella versione Fiat è il divario tra la ricchezza e l'intelligenza tecnologica dei metodi e degli strumenti di razionalizzazione tecnica e la povertà e l'arcaicità dei meccanismi sociali per il governo delle relazioni di lavoro. Un caso di paradigma infranto della complementarità.

Andrea Signoretti riporta i risultati di uno studio comparato di due fabbriche, una italiana e l'altra americana, impegnate come sub-fornitori di primo livello del medesimo tipo di prodotto di una multinazionale dell'automobile. In entrambe rileva una rigida standardizzazione dei compiti, la diffusione del *multi-tasking* (che altro non significa se non mantenere i lavoratori pienamente occupati durante il tempo che il lavoro è retribuito), una crescente intensificazione del lavoro, un forte controllo dell'assenteismo, attraverso l'inasprimento delle misure disciplinari. Aspetti che sono in parte mitigati, ma non eliminati, nel caso italiano, dalla più rigida regolazione del lavoro e dalla presenza di sindacati più forti. Viene rilevato lo scarto esistente tra principi formali di razionalizzazione e pratiche reali: nello stabilimento italiano, mentre agli operai viene attribuito formalmente il potere di bloccare la produzione in caso di gravi difettosità, in omaggio al principio della *qualità totale*, nella realtà ciò non avviene, in ragione della pressione a eludere la norma esercitata dalla gerarchia intermedia. Differenze di efficacia sono rilevate anche nel sistema di regolazione collettiva dello straordinario: mentre in Italia la materia è disciplinata dal Ccnl, nello stabilimento americano non vi sono norme al riguardo, sicché vi è una forte spinta al prolungamento dell'orario di lavoro sino al punto di accumulare circa 450 ore di straordinario in sei mesi, cioè quasi il doppio di quanto stabilito in Italia su base annua. Il sistema

di sicurezza dell'ambiente di lavoro viene considerato un caso di eccellenza: in entrambi gli stabilimenti viene posta molta cura nella predisposizione di misure di protezione dai rischi della salute. Per prevenire e mitigare gli effetti negativi del lavoro ripetitivo nello stabilimento italiano viene applicato il metodo Ocra (*Occupational repetitive action risk index*) e realizzato un ampio coinvolgimento delle rappresentanze sindacali; negli Stati Uniti è stato adottato il metodo Peil (*Potential ergonomics issues list*), ma il management non coinvolge in alcun modo la struttura sindacale aziendale. Poca attenzione, infine, è data in generale al coinvolgimento dei lavoratori. Ci si trova dunque – conclude Signoretti – di fronte a un'applicazione prevalentemente «tecnica» della *lean production*.

Nel toyotismo le relazioni di lavoro possono deteriorarsi fino a deflagrare in situazioni di crisi e conflittualità gravi e drammatiche, come accaduto nel caso, raccontato da Tommaso Pardi, del *transplant* della Toyota a Valenciennes in Francia. Si riafferma l'importanza dei caratteri ambientali del modello giapponese, dei suoi pre-requisiti politico-sociali, di quella parte nascosta del modello che ne ha assicurato, almeno per un certo periodo, la stabilità e l'efficacia. Al di fuori di quelle «condizioni storiche di sostenibilità», afferma Pardi, la «normalità» è il malcontento, l'insoddisfazione, la demotivazione dei lavoratori. A meno che non si accettino forme di ibridazione e soprattutto forme di compromesso con la forza-lavoro, di negoziazione delle condizioni di lavoro. È il contrario di quanto accaduto nel *transplant* di Valenciennes; qui il management ha preferito dichiarare guerra ai sindacati e imporre la sua autorità, inaspriando i rapporti con i lavoratori. Ne scaturisce per l'autore un paradosso: una riuscita industriale e uno scacco sociale. La rapida progressione della produzione è stata accompagnata da un aumento dell'occupazione, ma in forme precarie, tanto è vero che alla fine del periodo preso in esame un operaio su quattro ha uno statuto precario (contratto interinale o a tempo determinato). L'elevata ripetitività e intensità del lavoro, l'assenza di prospettive di carriera e la rigidità del sistema disciplinare hanno generato un vasto malcontento tra gli operai, che si è espresso, innanzi tutto, sotto forma di un elevato assenteismo o nell'abbandono dell'azienda. Secondo l'autore, la rovinosa politica di gestione della manodopera, se ha dato buoni risultati produttivi nel breve termine, rischia di cristallizzare una resistenza operaia collettiva e uno scarso coinvolgimento nel sistema produttivo a lungo termine.

Sull'importanza dei caratteri ambientali e istituzionali si sofferma Jacopo Pepe, segnalando le specificità della situazione nella maggioranza delle medio-grandi imprese tedesche, in cui i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro sono stati discussi/negoziati con i sindacati. Attraverso gli istituti della partecipazione, in particolare della codecisione, le rappresentanze della forza lavoro hanno acquisito, oltre che un ruolo fondamentale di controllo e indirizzo, anche un ruolo di elaborazione strategica. L'offensiva iniziale di imprenditori e manager per un'applicazione integrale del modello giapponese, funzionale ai soli obiettivi economici dell'impresa, si è gradualmente ritirata. E anche la parte imprenditoriale ha accettato forme di «ibridazione *avanzata*», assetti di compromesso, non solo in termini di partecipazione indiretta dei lavoratori tramite i loro rappresentanti, ma anche di partecipazione diretta nell'organizzazione del lavoro, sotto forma di maggiore responsabilità e autoregolazione, di lavoro di gruppo e di formazione continua. L'autore opera una sottile distinzione tra la partecipazione del lavoratore «*solo nella forma operativa del momento produttivo*» e la partecipazione al momento del «*codecidere e cogestire la pianificazione e gli obiettivi strategici in cui si iscrive l'organizzazione del lavoro*». La prima forma ha rappresentato e rappresenta tuttora una sfida insidiosa agli istituti della codeterminazione, che rischiano di vedere eroso il loro tradizionale spazio di manovra. I sindacati tedeschi hanno fronteggiato la sfida, con risultati nel complesso positivi, interpretando la codecisione come un sistema operante a due livelli: della partecipazione alla «*pianificazione dell'organizzazione del lavoro*» e della partecipazione nel singolo posto di lavoro. Alla codecisione istituzionalizzata si è affiancata, dunque, una «*codecisione di base*». Le modifiche legislative sulla costituzione dell'impresa, introdotte nel decennio scorso, hanno ampliato i diritti di codecisione, ma hanno anche specializzato e tecnicizzato il ruolo del consiglio di fabbrica in un'ottica di co-management. Ciò non sembra aver attenuato lo svolgimento della funzione di rappresentanza degli interessi distinti del lavoro. Infine, Pepe non manca di sottolineare come tale approccio abbia consentito, oltre che ottime performance alle singole organizzazioni e all'intero sistema produttivo, di gestire la crisi in modo meno doloroso.

Il contributo di Luciano Pero porta la discussione sull'intero sistema produttivo italiano, comprendendo anche le piccole-medie imprese. La sua analisi si concentra su due fondamentali debolezze dei processi di

raggiustamento in corso (o di mancata riorganizzazione). Da un lato, le innovazioni nell'organizzazione del lavoro e della produzione hanno una diffusione limitata, sono poco coraggiose, di breve respiro, si impantanano a metà strada, generano risultati molto modesti. Le cause di ciò sono rintracciate in due ordini di fattori: nella diffusa presenza di piccole e medie imprese, di assetti proprietari familiari, di manager poco competenti e innovativi; nello scarso coinvolgimento diretto dei lavoratori nei processi innovativi. Alla base dello scarso coinvolgimento dei lavoratori, in rapporto a quanto accade nei paesi del Nord Europa, in Germania e in Francia, vi sarebbero tanto le caratteristiche del nostro sistema di relazioni industriali, troppo segnate da una cultura conflittuale anziché partecipativa, quanto lo scetticismo che pervade gli attori sociali. Forse la tesi sull'eccessiva presenza di una cultura conflittuale appare bisognosa di una verifica empirica, in quanto non corroborata dai dati sulla conflittualità in Italia, che registrano i più bassi tassi di scioperosità dal secondo dopoguerra, e poco coerente con la diffusa presenza di una contrattazione aziendale segnata più da logiche di regolazione della produzione e di raggiustamento industriale, tramite l'intervento sulla variabile del lavoro, che da politiche acquisitive. Nel complesso, gli argomenti di Pero portano comunque un sostegno alla tesi che imputa la bassa crescita della produttività anche alle difficoltà di utilizzare efficacemente le risorse dell'organizzazione e delle politiche di gestione del personale. La stragrande maggioranza delle imprese, inoltre, ha difficoltà a sviluppare configurazioni lunghe della catena logistica-produttiva e preferisce affrontare la globalizzazione con un approccio orientato prevalentemente alla riduzione dei costi, finalizzato ad abbassare il prezzo finale, con iniziative «opportunistiche» di delocalizzazione o con strategie di ingresso in nuovi mercati a breve o brevissimo periodo. Queste debolezze a livello micro – sostiene Pero – si sommano a quelle macro, rappresentate dai problemi di finanziamento, del carico fiscale, della lentezza e dell'inefficienza dell'apparato burocratico, della mancanza di una politica industriale appropriata. Insieme, tali fenomeni spiegano i ritardi dell'economia italiana nell'emergere dalla crisi, la produttività stagnante, la perdita di quote di mercato e in particolare di export, la modesta crescita del Pil.

In conclusione: il cantiere dell'innovazione organizzativa post-fordista è stato aperto da tempo, i risultati sinora sono stati modesti, molto rimane da fare.

Riferimenti bibliografici

- Albertini S., Leoni R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche del lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano, Franco Angeli.
- Berger S., Industrial Performance Center (Mit) (2006), *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Milano, Garzanti.
- Bihl A. (1998), *Postfordismo o adattamento alla crisi del fordismo?*, in Bellofiore R. (a cura di), *Il lavoro domani. Globalizzazione finanziaria, ristrutturazione del capitale e mutamenti della produzione*, Pisa, Biblioteca Franco Serantini.
- Black J.R. (2001), *La produzione world-class*, Milano, Guerini e Associati.
- Black S., Lynch L. (2001), *How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*, in *Review of Economic and Statistics*, 3.
- Bordogna L., Pedersini R. (2001), *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Parigi, La Découverte.
- Butera F. (2012), *La rigenerazione e innovazione organizzativa come questione nazionale: una proposta per affrontare la crisi*, working paper Fondazione Irso, 2.
- Butera F. (2011), *La natura dell'impresa capace di competere: le cinque dimensioni dell'Italian Way of Doing Industry*, in Butera F., De Michelis G. (a cura di), *op.cit.*
- Butera F., De Michelis G. (a cura di) (2011), *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*, Milano, Franco Angeli.
- Cerruti G.C. (2011), *L'evoluzione della contrattazione aziendale in Provincia di Torino tra il 1993 e il 2007*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Parigi, Fayard.
- Commissione delle Comunità Europee (2002), *New Forms of Work Organisation: The obstacles to Wider Diffusion*, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (1997), *Libro Verde. Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro*, Bruxelles.
- Crouch C. (2011), *The Strange Non-Death of Neoliberalism*, Cambridge, Polity Press.
- Eurofound (2012), *Fifth European Working Conditions Survey 2010*.
- Eurofound (2011), *Links between Quality Work and Performance*, in www.eurofound.europa.eu.
- Fiat Group (2009), *Misurare e analizzare la produttività nei processi amministrativi*, mimeo.
- Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2006), *Struttura settoriale e dimensionale dell'industria italiana: effetti sull'evoluzione della produttività del lavoro*, in *Economia e Politica Industriale*, 3, pp. 77-99.
- Gallino L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Parigi, La Découverte.
- Guest D., Conway N. (1999), *Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK*, in *British Journal Industrial Relations*, 3.

- Istat (2011), *La dinamica della produttività*, in www.istat.it.
- Hyung Je Jo (2012), *The Formation and Change of Hyundai Production System: An Institutional Perspective*, Cracovia, Gerpisa colloquium.
- Kandel E., Lazear E. (1992), *Peer Pressure and Partnership*, in *Journal of Political Economy*, 100, pp. 801-817.
- Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Book.
- Keegan R. (2003), *Introduzione al modello World Class Manufacturing. Casi di studio e applicazioni pratiche di produzione snella, qualità totale e innovazione*, Milano, Franco Angeli.
- Labory S., Leoni R., Cristini A. (2008), *Cambiamenti tecnologici e organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance d'impresa. Una rassegna critica*, in Leoni R. (a cura di), *op. cit.*
- La Rosa M. (1983), *Qualità della vita e qualità del lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, V-VI, 17-18.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Labory S. (2008), *Disegni organizzativi, stili di management e performance d'impresa. Risultati di un'indagine in un campione di imprese industriali*, in Leoni R. (a cura di), *op. cit.*
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing*, in *Journal of Accounting and Economics*, 19, pp. 179-208.
- Myeong Kee Chung (2000), *Les deux strategies industrielles de Hyundai, face à la globalisation des marchés*, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K. (a cura di), *Quel modèls productif?*, Parigi, La Découverte.
- Oecd (2010), *Productivity Statistics*, in www.oecd.org.
- Parent-Thirion A., Fernández-Macias E., Vermeylen G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pini P. (a cura di) (2006), *Dinamiche innovative, conoscenza, performance. Un'indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Quintieri B. (2007), *Declino o cambiamento? Il riposizionamento dell'industria italiana sui mercati internazionale*, paper presentato al convegno dell'Isae «Trasformazioni dell'industria italiana», Roma, 14 giugno.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo*, Roma-Bari, Laterza.
- Revelli M. (1993), *Introduzione*, in Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.

- Schonberger R.J. (1988), *World-Class Manufacturing. Le nuove regole per una produzione di classe mondiale*, Milano, Franco Angeli (ed. orig. 1986).
- Silva F., Rondi L. (a cura di) (2009), *Produttività e cambiamento nell'industria italiana. Indagini quantitative*, Bologna, Il Mulino.
- Standing G. (1999), *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*, Londra, Palgrave Macmillan.
- Womack J.P., Jones D. (1997), *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi*, Milano, Guerini e Associati (ed. orig. 1996).
- Womack J.P., Roos D., Jones D.T. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli (ed. orig. 1990).



Nuovi paradigmi produttivi, performance d'impresa e gestione delle relazioni di lavoro: promesse e occasioni mancate

Riccardo Leoni*

1. Introduzione

La ricerca empirica ha mostrato, all'interno di ogni paese, la persistenza di elevati differenziali nei livelli di produttività fra imprese o stabilimenti nell'ambito di ogni settore produttivo, anche dopo aver adottato una definizione molto stretta di settore. Per fare solo un esempio, se ci si riferisce a un'economia che si connota per un alto grado di concorrenzialità, quale quella americana, e si ha presente la proposizione della teoria economica secondo cui la concorrenzialità costituisce un potente meccanismo generatore di convergenza nella performance delle imprese, si rileva, nell'ambito di settori manifatturieri definiti a quattro cifre della classificazione delle attività economiche, che il rapporto tra la produttività totale dei fattori degli stabilimenti del 90° percentile della distribuzione della produttività rispetto a quella rilevata al 10° percentile è di 2 a 1; tale rapporto sale addirittura di *quattro volte* se si considera il valore medio del 9° decile rispetto al 1° decile, sempre riferendoci allo stesso settore (Syverson, 2004).

Nei confronti tra paesi tali rapporti possono aumentare o diminuire, secondo una serie di esternalità positive o negative d'impresa, operanti in ogni sistema, derivanti dalle infrastrutture pubbliche, dall'accesso ai mercati finanziari, dai sistemi giuridici che regolano le relazioni economiche, dai sistemi di istruzione che producono capitale umano e conoscenze. Limitandoci ai fattori interni all'impresa, quindi assumendo come dati gli elementi esterni all'impresa stessa, in quanto comuni a tutte le imprese concorrenti di un dato contesto, la teoria economica attribuisce i diffe-

* Riccardo Leoni è docente di Economia del lavoro e di Economia dell'innovazione nell'Università di Bergamo. Il saggio costituisce la sintesi di diversi lavori dello scrivente, che nel testo vengono debitamente richiamati.

renziali di produttività, ma anche i differenti tassi di variazione della stessa, a diversi fattori, ad esempio lo stock di capitale per addetto o per ora lavorata, la composizione dello stesso stock di capitale fra componente Ict (*Information and communication technology*) e non-Ict, il progresso tecnico di natura esogena, i rendimenti di scala, le spese in ricerca e sviluppo, le opportunità tecnologiche che i diversi settori offrono. E proprio a queste ultime opportunità la teoria mainstream riserva particolare attenzione, suggerendo all'autorità di politica economica e alle imprese stesse la strada maestra della riallocazione delle risorse, uscendo da settori a bassa produttività per entrare in settori ad alta produttività e performance; in questo modo si realizza quella convergenza di cui si è appena detto. La stessa idea è poi estesa alla riallocazione delle attività fra i vari paesi, sulla base della comparazione dei costi unitari.

Questa impostazione concettuale, dominante in molti paesi industriali, ha stretto in un angolo l'insegnamento di Leibenstein (1966, p. 413), secondo cui gli incrementi di produttività derivanti dai processi di riallocazione sono bazzecole (*trivial*) rispetto a quelli che si possono ottenere attraverso un aumento di efficienza interna (la cosiddetta *X-efficiency*). Di conseguenza, anche le «pratiche innovative» che si sono via via realizzate concretamente sul fronte dei disegni organizzativi, dei luoghi e dei posti di lavoro, nonché della gestione delle relazioni di lavoro, sono rimaste per lungo tempo dei fatti spuri, non presi in considerazione né dalla teoria economica né dalla modellistica dell'impresa.

Solo negli ultimi 15 anni la riflessione teorica e le verifiche econometriche si sono aperte su questo fronte, allorquando si sono affacciate sulla scena mondiale le prorompenti performance delle imprese giapponesi. Il modello organizzativo della *lean production* della Toyota ha spinto una Commissione americana del Massachusetts Institute of Technology (Dertouzos, Lester, Solow, 1989) a indagare sulle ragioni della peggiore situazione delle imprese americane rispetto a quelle giapponesi, ponendo particolare attenzione ai fattori organizzativi; nello stesso tempo, le novità hanno generato il timore di una dominazione straniera del mercato americano (Womack, Jones, Roos, 1991, p. 274), spingendo i manager delle più grandi corporation a cercare dapprima di sollecitare barriere pubbliche nei confronti della competitività dei prodotti nipponici, poi di capire e imitare il modo giapponese di organizzare l'impresa. L'esempio più eclatante è costituito dalla joint venture tra General Motors america-

na e Toyota giapponese, che ha dato luogo allo straordinario successo della New United Motor Manufacturing Inc. (Womack, Jones, Roos, 1991, p. 278), basato su tecnologia americana ma con il modello organizzativo e gestionale nipponico. Questo esempio ha fatto scuola, ispirando non solo gli sforzi organizzativi di altre due esperienze pilota, quali il progetto Saturno della General Motors (sempre negli Stati Uniti) e lo stabilimento della Volvo a Uddevalla (in Svezia), ma anche una proliferazione di articoli sulle più prestigiose riviste di management, che hanno di fatto accreditato la superiore universalità e trasferibilità in altri settori e paesi di questo modello organizzativo, favorendo con ciò una sua diffusione tanto nelle imprese americane quanto in quelle europee.

2. Le nuove forme dell'organizzazione del lavoro e le loro performance. La *World-Class Manufacturing* (Wcm)

Sono stati coniatì diversi acronimi per indicare le caratteristiche della nuova organizzazione del lavoro; quello più in voga in questi ultimi tempi è Wcm (*World-Class Manufacturing*). Con questo si vogliono evocare gli elementi organizzativi della fabbricazione *lean*¹ che caratterizzano le imprese più efficienti che competono nel mercato mondiale.

Le principali caratteristiche del nuovo modello organizzativo d'impresa sono riassumibili in alcune nozioni basilari. Nella vulgata, il termine di «impresa snella» non significa solo far riferimento all'identificazione ed eliminazione stabile dello spreco di risorse², ma significa anche un flusso di lavoro scorrevole, con l'eliminazione stabile delle discontinuità lungo il processo produttivo. Sul fronte manageriale l'impresa snella implica però anche il cambiamento di tre importanti tecniche gestionali, quali il calcolo dei *costi standard* a favore dell'*activity-based costing*, la *direzione per obiettivi* a favore dell'*activity-based management*, infine la *programmazione e controllo* tradizionale a favore dell'*activity-based budgeting*, concetti e strumenti abba-

¹ Per una dettagliata esposizione dei principali tratti dell'impresa snella (*lean*), vedi Womack, Jones, Roos, 1991; Womack, Jones, 1996.

² Gli strumenti per l'eliminazione degli sprechi sono la mappatura dei flussi di valore, le cinque S, il *kanban* [flusso di produzione *tirato* dalla domanda, in modo che si produca solo ciò che è stato venduto (*just-in-time*) o che si prevede di vendere in tempi brevi], gli «intercettori» per evitare errori di distrazione (*poka-yoke*), zero-difetti, i miglioramenti continui.

stanza noti, per i quali si rimanda eventualmente a Leoni (2008, pp. 98-99). Sul fronte organizzativo, invece, troviamo tre concetti che possiamo definire chiave, in quanto mutano radicalmente la tradizione taylorfordista: il capovolgimento del disegno organizzativo, l'impiego del lavoro di squadra, lo sviluppo delle capacità lavorative polivalenti e policompetenti. Vediamo in dettaglio questi tre aspetti.

Il primo consiste in un profondo ribaltamento del modo di concepire l'organizzazione delle attività che si svolgono all'interno dell'impresa: dalla funzione si passa al processo. Questo è definito da Hammer e Champy (1993) come la sequenza di tutte le attività (dalla progettazione alla produzione, alla commercializzazione) che assorbono risorse e che creano un *output* di valore per il cliente. Rispetto all'organizzazione piramidale, all'interno della quale le singole unità funzionali si strutturano come veri e propri silos auto-referenziati, con proprie gerarchie sovrastanti, l'organizzazione per processi ricompona a unità le varie attività, attraversando le unità funzionali e mettendole in capo a un responsabile (*process-owner*), il quale da un lato si rapporta al cliente come un vero e proprio fornitore, dall'altro si confronta con i propri fornitori interni (costituiti dalle attività di supporto) come un vero e proprio cliente. Per Coriat (1991) l'organizzazione snella è il risultato di un modo di «pensare all'inverso», che parte dal cliente per ricomporre, andando a ritroso, la sequenza delle attività volte alla sua soddisfazione. Il partner più importante di questa impostazione è costituito dalla moderna tecnologia *Enterprise Resource Planning* (Erp), un sistema di software che supporta non singole aree funzionali di vecchio stampo, bensì i processi dell'intera organizzazione³.

Il secondo aspetto riguarda la progettazione delle postazioni di lavoro lungo i processi produttivi. La soluzione privilegiata è costituita da isole di produzioni, disposte in sequenza, all'interno delle quali si impegnano squadre di lavoratori dotate di una certa responsabilità e autonomia, condotte da *team leader*.

Il terzo aspetto è costituito dalla polivalenza/policompetenza del lavoratore, indispensabile in un contesto di continue fluttuazioni nei volumi

³ La rilevanza di questo «complemento» è costituita dal fatto che le imprese che hanno tentato di implementare le tecnologie Erp, senza aver prima re-ingegnerizzato l'organizzazione secondo l'ottica dei processi, sono andate incontro a modesti, se non deludenti, risultati.

da produrre, nei prodotti o servizi da fabbricare, e nei metodi produttivi da utilizzare. La costruzione della versatilità dei lavoratori è perseguibile con diversi strumenti, fra loro tutti concatenati. Il primo di questi è costituito dalla progettazione della singola postazione: a differenza della logica taylor-fordista, la quale sotto la spinta della divisione del lavoro perviene alla configurazione di posti di lavoro per compiti specialistici (per affrontare le discontinuità e la risoluzione di problemi) e posti di lavoro per compiti esecutivi, la logica dell'impresa snella è quella di progettare postazioni di lavoro (all'interno dell'isola) alle quali attribuire sia il compito di eseguire determinate attività sia quello di affrontare le discontinuità, le anomalie e la risoluzione di (alcuni) importanti problemi (Koike, 2008). La combinazione delle due attività non è necessariamente uniforme, molto verosimilmente al crescere dell'inquadramento professionale cresce anche lo spessore della seconda componente rispetto alla prima. In questo modo ogni singolo lavoratore, attraverso la continua attività di *problem solving*, viene messo nella condizione di dilatare la sua intelligenza lavorativa e le sue competenze.

Questo processo di sviluppo della polivalenza/policompetenza viene rafforzato facendo muovere il lavoratore su postazioni diverse, prima all'interno dell'isola e poi fra le altre isole, sulla base dell'idea che i problemi da risolvere e le anomalie da affrontare saranno verosimilmente diversi. Con la rotazione, che strategicamente deve scorrere da monte a valle fra le singole postazioni disposte lungo il processo produttivo, il lavoratore acquisisce anche competenze per ovviare a eventuali errori che sfuggono alla postazione posta a monte; in questo modo il controllo di qualità si sposta dal prodotto finale alle fasi lungo il processo⁴. L'apprendimento e lo sviluppo delle competenze viene ulteriormente stimolato da incentivi economici contrattati, a condizione che l'obiettivo concordato non sia tanto il *quanto* produrre in ogni unità di tempo (margine operativo lordo, fatturato, numero di pezzi ecc.), essendo questo determinato essenzialmente dalla tecnologia adottata dall'impresa, ma piuttosto il *come* produrre, migliorabile attraverso continui apprendimenti. Il comple-

⁴ Il sistema di qualità lungo il processo è assicurato, oltre che da dispositivi tecnologici tipo *poka-yoke*, proprio da un controllo diagnostico visivo (*by eyes*), per la cui efficacia è necessario un possesso di competenze cognitive non banali e un significativo grado di coinvolgimento.

mento di questi strumenti è costituito dal sistema dei suggerimenti dal basso, per gli stimoli cognitivi a esso connessi, e dalla formazione, soprattutto quella che punta sullo sviluppo delle competenze trasversali (cognitive, relazionali e gestionali) (Leoni, 2012a).

Due ulteriori tratti distintivi meritano di essere richiamati prima di chiudere questa parte sull'organizzazione. Il primo riguarda il fatto che lo sviluppo delle competenze e l'acquisizione di autonomia lavorativa da parte dei lavoratori di linea richiedono che i livelli gerarchici vengano ridotti, se non si vuole cadere in una contraddizione letale. Il secondo è relativo alle esigenze di flessibilità dell'impresa, esigenze che possono essere efficacemente assecondate tanto da una flessibilità degli orari di lavoro (straordinari, turni ecc.) quanto dalla banca delle ore.

L'ultimo pilastro dell'impianto è costituito da relazioni industriali che coinvolgano i rappresentanti dei lavoratori in consultazioni e/o negoziazioni, tanto nelle fasi della progettazione organizzativa quanto in quelle relative alla distribuzione dei risultati raggiunti, che diano fiducia e sicurezza al lavoratore, che consentano al lavoratore stesso di percepire lo scambio tra prestazioni e remunerazioni come equo (*fair*), come soluzione *win-win*, cioè relazioni industriali che contemperino gli interessi dei lavoratori e dell'impresa nel breve ma anche nel medio-lungo periodo. Ciò sussume che i rappresentanti dei lavoratori, pur operando nel loro interesse, agiscano anche per aiutare l'impresa a sopravvivere e a svilupparsi (per usare le parole di Freeman e Medoff, 1984, a produrre una torta più grande). I rappresentanti sindacali possono perseguire l'interesse dei lavoratori spingendo attivamente i manager a investire in innovazione di prodotto e accettando gli aggiustamenti conseguenti in vista di futura occupabilità dei lavoratori e dei loro redditi salariali (Gritti, Leoni, 2011). Viene spesso ricordato a questo proposito (vedi Menezes-Fiho, Van Reenen, 2003, p. 295) come il metodo del «dialogo sociale» europeo favorisca comportamenti sindacali più pro-attivi rispetto al modello «mercatasta» del mondo anglosassone (Stati Uniti e Regno Unito), in cui le relazioni appaiono più conflittuali.

Per concludere, si deve far rilevare come le imprese, trovandosi ad affrontare un'accentuata instabilità degli ordinativi, quindi un accorciamento della programmazione delle loro attività, dovrebbero ricavare un giovamento da rapporti di lungo periodo con i lavoratori, in quanto ciò consente di rientrare dai costi di sviluppo (formale e informale) delle

competenze dei lavoratori, di perseguire con più facilità economie di gamma (avendo una forza lavoro polivalente/policompetente), infine di contare su una flessibilità delle prestazioni di lavoro funzionali alla volatilità della domanda. Con la continuità dei rapporti di lavoro, i dipendenti dovrebbero manifestare un grado di coinvolgimento e di integrazione organizzativa maggiore rispetto al disegno taylor-fordista dei luoghi di lavoro, quindi essere più produttivi, dal momento che vengono posti nella condizione di esercitare una soggettività e uno sviluppo della professionalità che mette il lavoro (o meglio, l'«opera» nel senso di Arendt, 1958⁵) al centro dell'identità personale e della costruzione di senso della vita lavorativa.

3. I riscontri empirici rispetto a diversi indicatori di performance

La letteratura statistico-econometrica ha fatto passi da gigante nel provare la maggior performance del modello organizzativo oggi noto come Wcm. Le verifiche hanno dato buon esito nei confronti di diversi indicatori di *outcome* quali la produttività, la redditività, la remunerazione, lo sviluppo delle competenze dei lavoratori e la propensione dell'impresa a innovare. Su ognuno degli *outcome* i riferimenti bibliografici sono numerosi; essi riguardano ricerche svolte in diversi settori e paesi, compreso il nostro. Per non tediare il lettore, e per motivi di spazio, si rinvia per questa documentazione a Leoni (2012b) e alla copiosa letteratura ivi citata.

La trasversalità dei risultati documentati, registrati in imprese appartenenti a settori e paesi diversi (industrializzati e in via di sviluppo), dovrebbe offrire un punto di riferimento solido per la cultura organizzativa dei vari attori aziendali (imprenditori, manager, sindacalisti, lavoratori), tale da indurli a non indugiare oltre nell'avvio di un processo di transizione dal modello tradizionale verso il nuovo modello, sulla scia peraltro di quanto già avvenuto nei paesi del Centro-Nord Europa. Ciò vale anche per i *policy maker*, i quali dovrebbero approntare una politica indu-

⁵ Secondo Arendt (1958), il «lavoro» non designa mai il prodotto finito, il risultato dell'attività lavorativa, bensì la capacità di eseguire o adempiere, mentre il «prodotto» è invariabilmente derivato dalla parola che indica l'«opera», vale a dire il risolvere o portare a compimento.

striaie volta a incentivare e favorire tale transizione, essendo foriera di maggiore competitività dell'intero sistema-paese. Ma la consapevolezza nei confronti di una tale politica non è per niente diffusa, soprattutto in un paese come il nostro; questo non tanto per le debolezze di alcuni risultati statistico-econometrici, che andiamo a esaminare qui di seguito, quanto per una serie di resistenze non facili da superare, che affronteremo più avanti.

Occorre annotare che i risultati presenti nella letteratura non sono perfetti e puliti come qualcuno vorrebbe, quindi si deve mantenere nei loro confronti una posizione critica. Ad esempio, a volte i risultati fanno riferimento a informazioni raccolte con questionari sottoposti ai lavoratori (lato dell'offerta), a volte ai manager (lato della domanda); non sempre quindi le informazioni sono *necessariamente* le stesse, da un punto di vista sia semantico sia contenutistico, in quanto i due grandi soggetti intervistati (lavoratori e manager/imprenditori) sono portatori di informazioni diverse; inoltre, anche quando gli effetti sulla produttività sono positivi, non sempre è possibile separare l'impatto complessivamente misurato rispetto al diverso talento dei manager e degli imprenditori, aspetto – questo – non facilmente misurabile.

Altre volte i risultati accreditati dagli autori hanno dato luogo a divergenti interpretazioni e a valutazioni molto critiche (vedi, ad esempio, Godard, 2004), e ciò per il fatto che non sempre si è tenuto conto della distinzione tra *diffusione* delle adozioni nella popolazione delle imprese (quante imprese innovano o meno) e *intensità* di adozione delle stesse (grado di coinvolgimento dei lavoratori). Allo stesso tempo è stato fatto osservare (Leoni, 2012b), da un lato, che una pratica di lavoro può avere diverse dimensioni, cioè costituire un fenomeno poliedrico, la cui misurazione richiede informazioni non sempre rilevate dai questionari che danno origine alle banche dati utilizzate nelle verifiche econometriche; dall'altro, che la consistenza dell'estensione e dell'intensità delle nuove pratiche organizzative, così come i loro effetti sugli *outcome*, possono dipendere da una serie di fattori non sempre controllabili, quali ad esempio le condizioni iniziali dell'impresa, il tempo passato dall'inizio dei processi di cambiamento (*reengineering*), le resistenze interne incontrate dagli imprenditori e dai manager nel corso dei cambiamenti. Il rischio, piuttosto trascurato da alcuni lavori di ricerca, è di sottovalutare il fatto che un processo di cambiamento impieghi del tempo a completarsi, e che quindi

alcune variabili, rilevate al momento dell'indagine empirica, riflettano in modo incompleto sia il grado di diffusione sia l'intensità delle nuove pratiche adottate, alimentando inconsapevolmente effetti e interpretazioni divergenti.

Nei confronti delle verifiche di efficacia del modello Wcm, tendono a rimanere scoperti due aspetti preoccupanti, che fuoriescono da alcune ancora limitate ricerche di frontiera, che meriterebbero ulteriori verifiche. Il primo aspetto riguarda l'intensificazione degli sforzi lavorativi (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010) che risulterebbero associati, secondo l'analisi di Green (2004), alla crescente computerizzazione o automazione delle moderne tecnologie e alle politiche di gestione delle risorse umane basate sull'alto coinvolgimento, contrariamente a precedenti tesi che attribuivano invece tale effetto al declino del potere sindacale e alla diffusione del lavoro atipico (vedi, ad esempio, Burchell, Lapidò, Wilkinson, 2002). Gli approfondimenti auspicati riguardano il controllo delle condizioni di lavoro rispetto alle scadenze e/o alle velocità di esecuzione dei lavori, oppure ancora alle pressioni derivanti direttamente dalle interazioni con clienti e utenti, tutti aspetti perfettamente compatibili con configurazioni taylorfordiste, in modo da isolare più puntualmente, rispetto a quanto finora fatto, l'eventuale contributo attribuibile alle nuove forme organizzative, distinguendo anche tra fasi e periodi durante i quali si effettuano i cambiamenti, in cui verosimilmente gli sforzi e gli stress cognitivi connessi all'apprendimento vengono sollecitati, e fasi in cui le nuove forme organizzative possono considerarsi a regime.

Il secondo aspetto di preoccupazione è suggerito dalle ricerche di Askenazy (2001) e Askenazy, Caroli, Marcus (2002) su dati americani e francesi, da cui emerge che in presenza dell'adozione di nuove tecnologie di fabbricazione la rotazione della manodopera rischia di esporre i lavoratori a maggiori incidenti rispetto a una situazione di attività stabile e routinaria. La riserva nei confronti di questi risultati è costituita dal fatto che dai dati non c'è evidenza che il passaggio di un lavoratore da una postazione a un'altra sia avvenuto con l'affiancamento di un lavoratore esperto, così come sarebbe teorizzato dall'approccio integrale del Wcm, affiancamento che consentirebbe al soggetto di essere responsabilizzato dei rischi connessi alla nuova tecnologica incorporata nella nuova postazione di lavoro.

Ultima, ma non meno importante, è la questione dei tempi di risposta agli investimenti tanto nei cambiamenti organizzativi quanto in quelli in Ict: le indicazioni più diffuse dimostrano che i costi per gli investimenti in nuove tecnologie e le difficoltà di implementazione delle stesse sono relativamente più contenuti rispetto ai cambiamenti organizzativi: questi, oltre a essere costosi, sono anche lenti da attivare, quindi i loro impatti sulla produttività si registrano con un certo ritardo temporale, in quanto è richiesto del tempo ai dipendenti per acquisire le nuove competenze, abituarsi ai nuovi metodi di lavoro e familiarizzare con i nuovi ruoli e le nuove responsabilità. Ne consegue che le complementarità tra nuove tecnologie e cambiamenti organizzativi possono non emergere immediatamente, registrando all'inizio rendimenti negativi. Ad esempio, Brynjolfsson, Hitt, Yang (2002) trovano (con dati americani) che l'effetto positivo sulla performance derivante dell'interazione tra Ict e cambiamenti organizzativi compare dal terzo anno in avanti, mentre Bauer (2003) rileva (con dati tedeschi) un ritardo dai tre ai quattro anni. Nel caso delle sole pratiche organizzative, Kato e Morishima (2002) evidenziano (con dati d'impresa giapponesi) che l'effetto positivo della complementarità fra le stesse si rivela a partire dal settimo anno.

Come si può vedere, il fenomeno dei cambiamenti organizzativi è piuttosto complesso e intricato, ma ciò non toglie che – data la mole dei positivi risultati ottenuti in settori, paesi e momenti diversi – non si possa, anzi non si debba, non riconoscere la superiore performance del modello Wcm rispetto a quello di stampo taylor-fordista.

4. Una qualificazione dei risultati: l'indispensabilità delle «complementarità»

La caratteristica principale che accomuna i risultati sopra richiamati è la conferma della teoria della «complementarità» annunciata da Milgrom e Roberts (1995), secondo cui l'aumento dell'impiego di un elemento aumenta il rendimento marginale dell'impiego di altri elementi (Milgrom, Roberts, p. 181). In molte delle situazioni studiate si documenta infatti come l'introduzione di una pratica o di un'innovazione di per sé non dia luogo ad alcun risultato positivo, generando di fatto solo dei costi superiori ai rendimenti, definibili «costi di affondamento». Solo l'adozione di

un «pacchetto integrato» (*bundle*) permette l'esplicitarsi di condizioni e interazioni fra le variabili del pacchetto, capaci di dar luogo a risultati positivi.

La questione rilevante diventa quindi *come* i pacchetti integrati sono formati, *quali* elementi entrano a far parte di un pacchetto performante, *quale* intensità di ogni elemento meglio si addice nel generare la positività del pacchetto. Siamo non lontani da un approccio da «chimica interna dell'impresa» (Grandori, Furnari, 2008), in cui ci possono essere diverse possibilità combinatorie di successo, con la peculiarità però che si sta trattando di elementi di natura dinamica, quali le *social capabilities* (Abramowitz, 1989), che primariamente includono apprendimenti, creazione di conoscenza ed esplicitazioni di competenze, elementi che non sono per niente facili da trasferire e che, per divenire potenti *driver*, richiedono appropriati disegni organizzativi, specifiche pratiche lavorative e *ben-essere* da parte dei lavoratori (traducibile in: buone e fiduciose relazioni industriali).

Il tutto perché i cambiamenti di successo coinvolgono, in sequenza, un numero rilevante di variabili, che risultano legate fra loro da vincoli di complementarità, che danno luogo a effetti diretti e indiretti; che gli effetti possono essere tanto positivi quanto negativi, ma che, alla fine del processo di concatenamento dei cambiamenti, gli effetti positivi prevalgono sugli effetti negativi. Le complementarità fra i vari elementi costituiscono quindi un'importante fonte sia di *path-dependence* (dipendenza dal percorso)⁶ sia di cambiamenti auto-propulsivi (Laursen, Foss, 2003). La violazione di queste «complementarità» (*sequenzialità, correttezza* degli elementi di ogni pacchetto, *completezza* dell'insieme dei pacchetti da implementare) è molto spesso responsabile dell'inefficacia delle azioni di cambiamento nelle organizzazioni produttive. E queste violazioni possono essere il risultato di letture superficiali e di consulenze alla moda, che danno luogo all'utilizzo di tecniche e strumenti ibridi, a combinazioni spurie tra ele-

⁶ Un'idea per esprimere questa dipendenza dal percorso potrebbe essere quella di fare riferimento alla diagonale del diagramma di Gantt, che illustra le date di inizio e di fine di una serie di attività di un progetto di cambiamento o di una nuova realizzazione. La somma di queste fasi dà luogo a una struttura sequenziale che indica il percorso necessario da seguire per pervenire, in modo efficace ed efficiente, alla fine di un progetto. Nel caso di cambiamenti organizzativi all'interno dell'impresa, l'intero processo è noto con l'acronimo Bpr (*Business Process Reengineering*).

menti appartenenti a modelli organizzativi alternativi, l'efficacia dei quali è raramente sottoposta a rigorosa e doverosa verifica all'interno dell'impresa, con conseguente sciupio di risorse e aperture verso novità manageriali che vengono velocemente riposte nei cassetti. Ovviamente anche le resistenze al cambiamento giocano la loro parte, e spesso scaturiscono dal timore, soprattutto di alcuni gruppi di dipendenti (di qualifica medio-alta), di perdere la professionalità acquisita, particolarmente quando la strategia d'impresa punta su una competitività di costo anziché sulla diversificazione e sull'innovazione dei prodotti (Zwick, 2002).

Gli studi sopra richiamati mostrano, anche se in una misura non sempre uguale, l'esistenza di forti complementarità fra disegni organizzativi e pratiche lavorative, fra innovazioni organizzative e innovazioni tecnologiche (Ict), fra innovazioni organizzative e relazioni industriali. Tutto ciò è coerente con l'idea che la compattezza interna negli elementi costitutivi del sistema organizzativo dell'impresa sia pagante, con un rendimento decisamente a favore del modello Wcm rispetto a quello tradizionale (taylorfordista). Questo non può non avere conseguenze sulla sostenibilità di un'impresa, in termini di sopravvivenza, stabilità e crescita.

5. La diffusione in Italia: indizi diretti e indiretti

Fornire un'indicazione del grado di diffusione dell'impresa Wcm nel nostro sistema produttivo è un'impresa ardua, se non impossibile, per carenza di informazioni sistematiche e organiche, di portata simile a quelle utilizzate nelle analisi in altri paesi europei e anglosassoni. Gli unici dati disponibili sono quelli provenienti da indagini locali, portate avanti da gruppi accademici, le quali, pur ispirandosi a quelle effettuate in altri paesi, presentano l'inconveniente di impiegare questionari non strettamente comparabili fra loro, di riferirsi a comparti produttivi che di volta in volta variano, di interpellare attori diversi (a volte manager d'impresa, a volte rappresentanti sindacali d'impresa, a volte lavoratori). Una raccolta e una prosa statistica di questi risultati è presente in Albertini e Leoni (2009), in Leoni (2008, capp. 7 e 8), in Pini (2002, 2004, 2006), in Pini, Antonioli, Delsoldato, Mazzanti (2007) e in Della Torre (2009). L'impressione che si ricava da questi lavori è di una diffusione dei tratti dell'impresa Wcm di portata limitata rispetto a ciò che si rileva in altri paesi industrializzati.

La limitatezza riguarda non tanto i vari tratti presi singolarmente, quanto i «pacchetti integrati» di innovazioni organizzative e gestione delle risorse umane adottati in ogni impresa, vale a dire quell'insieme di cambiamenti capaci di generare gli *outcome* positivi di cui si è disquisito nei paragrafi precedenti. Alcuni esempi possono dare un'idea di quanto stiamo affermando.

Se ci attestassimo sulle informazioni presenti in Piva, Santarelli, Viva-relli (2005, p. 148), relative a investimenti in cambiamenti organizzativi effettuati da imprese manifatturiere nell'arco di un triennio, registreremmo un tasso del 42 per cento, cui si aggiunge un ulteriore 23 per cento di imprese che hanno fatto simultaneamente cambiamenti organizzativi e spese in ricerca e sviluppo. Trattasi di un'informazione dicotomica, che potrebbe essere usata come indicazione di un tasso di diffusione (peraltro consistente) delle innovazioni organizzative, che però non dice nulla sia sulle tipologie sia sulla consistenza di eventuali pacchetti integrati dei cambiamenti organizzativi effettuati.

Se infatti prendiamo altre fonti, che disaggreghino le informazioni nella direzione auspicata, l'immagine si capovolge. Cristini e Pozzoli (2010), ad esempio, mettono a confronto l'adozione delle nuove pratiche ad alta performance rilevate nelle provincie di Bergamo e Brescia nel 2003, con quelle rilevate in Inghilterra dall'indagine Wers del 2004 negli stabilimenti industriali con oltre 50 dipendenti: essendo il questionario italiano basato su quello inglese, questo assicura una comparabilità molto elevata. Gli autori, dopo aver evidenziato che l'adozione delle nuove pratiche è molto più diffusa nelle imprese inglesi rispetto a quelle italiane, rilevano che se le imprese italiane avessero caratteristiche simili a quelle inglesi in termini di diffusione delle nuove pratiche, di intensità di capitale e di risorse umane qualificate, il valore aggiunto medio *predicted* triplicherebbe, nonostante il capitale per addetto inglese sia più basso di quello italiano. Le *skill* delle imprese inglesi però sono più elevate.

Il secondo esempio proviene da Della Torre (2009), il quale mette a confronto il tasso di diffusione di alcune pratiche studiate da Osterman (1994) per gli stabilimenti industriali americani con quelle rilevate nelle imprese operanti nell'area milanese, scoprendo che la diffusione delle singole sei pratiche indagate (rotazione su più mansioni, polivalenza su più mansioni, formazione per raggiungere una maggiore flessibilità interna, decentramento decisionale, gruppi di lavoro autonomi e gruppi di la-

voro semi-autonomi) copre la metà del campione delle imprese investigate (contro il 70 per cento nel caso americano), ma che solo l'8 per cento delle imprese milanesi applica tutte le sei pratiche in misura almeno «discreta», termine intermedio usato per misurare il grado di utilizzazione delle pratiche fra «nessuno o limitato» e «sensibile».

Il terzo esempio è offerto da un lavoro dello scrivente (Leoni, 2006), questa volta su informazioni rilevate non più attraverso questionari sottoposti ai manager d'impresa, bensì a un campione statisticamente rappresentativo a livello nazionale dei lavoratori dipendenti occupati nel settore privato dell'economia (settori agricolo e delle costruzioni esclusi). L'indagine è stata svolta nel 2004 dall'Isfol (vedi Tomassini, 2006), impiegando un questionario basato su quello inglese di *Work Skill in Britain* (Ashton et al., 1999). Le pratiche investigate sono cinque e riguardano la condizione che, nei 12 mesi precedenti l'intervista, il lavoratore sia stato chiamato a far parte di circoli di qualità (o gruppi di miglioramento); abbia partecipato a incontri periodici in cui i manager abbiano informato, ma allo stesso tempo anche consultato, i dipendenti sull'andamento delle attività aziendali; abbia formulato proposte di miglioramento dal basso; abbia ricevuto una valutazione formale della propria prestazione; abbia lavorato in squadra. I risultati (Leoni, 2006, p. 96) non sono molto dissimili da quelli visti sopra: vale a dire, il tasso di diffusione di una singola pratica (fra le cinque) appare abbastanza elevato, ma i lavoratori che risultano coinvolti contemporaneamente nelle cinque pratiche è pari al 3 per cento, contro il 33 dei lavoratori inglesi.

Un ulteriore esempio, di natura aneddotica questa volta, può bastare a completare il quadro della situazione italiana (vedi Acocella, Leoni, 2011). Riguarda gli stabilimenti della Fiat a Mirafiori e Pomigliano, nei quali si vuole adottare l'impianto organizzativo Wcm, unitamente all'introduzione della metodologia Ergo-Uas, un sistema di misurazione dei movimenti, dei tempi e dei metodi di lavoro, connesso agli sforzi del singolo lavoratore. Questa metodologia dovrebbe sostituire la Mtm (misurazione tempi e metodi), di stampo taylor-fordista, introdotta nel 1971 a seguito di un accordo tra le parti sociali in cui si definivano le soglie minime di riposo⁷. La metodologia in uso tiene conto dei tempi impiegati

⁷ Nell'intesa del 1971 le soglie minime di riposo erano state definite come il complemento a 100 dei tempi di saturazione, ovvero dei tempi necessari a eseguire una sequenza di ope-

per una lavorazione, delle posture e del livello di forza applicata, mentre la nuova mira a definire – senza, questa volta, il contributo di analisi e di valutazione da parte dei lavoratori e dei loro delegati – i tempi medi in funzione di più parametri (pesi, tipo di movimento, numero dei movimenti), ma soprattutto ad abbassare, per le posture «non disagevoli», i coefficienti di maggiorazione ergonomici e tecnico-organizzativi. E qui sorge il problema, in quanto il diavolo sta – come spesso succede – proprio nei dettagli.

Con il nuovo sistema ergonomico Ergo-Uas⁸ i tempi standard verrebbero imposti dall'esterno, sulla base di una ricostruzione, da parte manageriale, delle operazioni e dei movimenti effettuati, operata dai sofisticati sistemi informatici incorporati nelle nuove tecnologie. Si vuole, in altri termini, che gli spazi o interstizi vuoti che si vengono a determinare e/o i minuti di lavoro divenuti «più leggeri» per effetto delle nuove tecnologie, vengano impiegati per produrre di più, saturando meglio i tempi di ciclo di una postazione lavorativa e riducendo i fattori di riposo (quindi intensificando i ritmi di lavoro).

Dal momento che le nuove soluzioni tecnologiche consentono di ridurre la fatica, questa riduzione dovrebbe costituire l'occasione d'oro per indirizzare quell'attenzione, «liberata» dalla fatica, verso l'attivazione di quella *autoriflessività*, teorizzata da Beck e Giddens, da parte di ogni singolo operaio sulle operazioni eseguite, per diagnosticare i difetti e le cause, risolvere i problemi, migliorare la qualità, affrontare le discontinuità e le novità, affinare innovazioni sui modi e sui metodi lavorativi. L'autoriflessività ha non solo il potere di mettere in discussione il sapere degli «esperti», ma anche di valorizzare il sapere pratico e tacito, costruire l'identità sociale del soggetto e generarne un costante sviluppo. Rappresenta una versione autorevole delle moderne teorie costruttiviste della conoscenza, che pone alla base la centralità di un corpo, di una «mente incarnata» e della relazionalità, quali fonti di senso e significato dell'esperienza della vita lavorativa quotidiana.

Perché dia il frutto atteso, l'autoriflessività operaia deve però essere le-

razioni di uno specifico compito lavorativo. Sulle linee di montaggio la percentuale di saturazione massima, nell'arco delle otto ore, era stata fissata all'88 per cento per le linee con tempi di cadenza superiore ai quattro minuti, per scendere progressivamente all'84 per cadenza fino a un minuto.

⁸ Per maggiori dettagli di questo sistema si rinvia a Tuccino (2011).

gittimata dal management, e poi essere stimolata da riconoscimenti estrinseci ed intrinseci. È questa la strada dell'auto-attivazione e coinvolgimento dell'operaio, incorporata nella versione internazionale della Wcm; questa dovrebbe essere la «buona pratica» che la Fiat dovrebbe implementare e poi offrire come esempio al resto delle imprese italiane, mettendosi in questo modo a capo di un movimento di rinnovamento del *modo di produrre* nel nostro paese. Invece sembra di essere di fronte a un'ennesima occasione perduta, sembra di assistere a una via «tutta italiana» di interpretare e implementare i dettami della Wcm, di dubbio valore e scarsa efficacia.

6. Considerazioni finali: innovazioni organizzative e produttività in Italia

In diverse altre occasioni (Leoni, 2007, 2008, 2010) – oltre che nei paper più tecnici ripresi in Leoni (2012b) – abbiamo posto con forza la questione della relazione tra organizzazione tradizionale del lavoro nelle imprese italiane e scarsa dinamica della produttività registrata nelle stesse imprese, rispetto a quanto osservato nelle imprese nostre competitor. Le obiezioni ricevute sono sempre le stesse: la bassa dinamica della produttività nel nostro paese sarebbe invece essenzialmente determinata dalla scarsa propensione delle nostre imprese a investire in ricerca e sviluppo e in Ict, dalla carenza di infrastrutture, da regolamentazioni dei mercati inappropriate, dalla penalizzante specializzazione produttiva, dal nansismo delle imprese, dal basso livello del capitale umano. Tutte cose sacrosante, purché non si dimentichi il ruolo importante, forse fondamentale, che svolgono il capitale organizzativo e le competenze dei lavoratori nei nuovi contesti produttivi.

Valgano per tutti i risultati di un esercizio svolto da Foresti, Guelpa, Trenti (2007, p. 90, tab. 4), nel tentativo di spiegare il peso di tre effetti: dimensione delle imprese, specializzazione settoriale e forza competitiva delle nostre imprese rispetto a un *benchmarking* (cioè quella parte di deficit di produttività che sarebbe attribuibile, a parità di struttura settoriale e dimensionale, alla specificità dell'impresa media italiana). I risultati di tale esercizio dimostrano che, prendendo a riferimento la matrice media (settori-dimensioni) di Francia, Germania e Regno Unito, e ponendo

uguale a 100 il differenziale della *dinamica della produttività* del periodo 1996-2002, il fattore settore-dimensioni spiega solo il 18 per cento di tale differenziale. Rimane quindi ancora da spiegare l'82 per cento del *peggioramento* del deficit della nostra produttività⁹, che a nostro parere – e sulla base dei risultati delle ricerche richiamate nel par. 3 – non può non essere attribuito, almeno in buona parte, al modello obsoleto degli stili di management, dei disegni organizzativi e delle tecniche di gestione delle risorse umane.

Il paradigma tecnologico delle Ict, l'incertezza generata dalla globalizzazione dei mercati e la grande crisi economico-produttiva, che ha avuto origine nei mercati finanziari statunitensi ma che si è estesa in modo differenziato, secondo lo stato di salute dei singoli sistemi produttivi, impongono la corretta individuazione, a livello non solo nazionale ma europeo, di una politica economica di stampo «keynesiano-schumpeteriano» volta, sì, a incoraggiare l'evoluzione della nostra struttura industriale, ma che riservi – nel caso specifico italiano – una particolare e significativa attenzione ai cambiamenti delle forme organizzative e delle pratiche di lavoro già suggerite dalla Commissione europea nel 1997, per i quali il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali diventa una condizione *sine qua non* per contenere i costi dei cambiamenti stessi e per accelerare i tempi del recupero nei confronti dei nostri competitor. E in questa direzione avevamo già suggerito, nell'ottobre del 2006 (Acocella, Leoni, Tronti), che sarebbe stato necessario un «patto sociale per la produttività e la crescita» di tipo concertativo tra imprese, sindacati e governo, imperniato su incentivi e scambi a livello decentrato, per riuscire ad agganciare un sentiero alto per il nostro sviluppo.

Se è vero – come hanno dimostrato Nickell, Nicolitsas, Patterson, 2001 – che le imprese sono più propense nei momenti di crisi ad affrontare i grandi cambiamenti riorganizzativi, allora ci potrebbe essere, pur nel marasma di notizie negative e drammatiche che ogni giorno i media ci propongono, la speranza che qualcosa stia avvenendo in questa direzione nelle imprese italiane, anche se una documentazione in questo

⁹ In un esercizio analogo, gli autori combinano la matrice media (settori-dimensioni) dei tre paesi considerati (Francia, Germania e Regno Unito) con il *livello* della produttività italiana, stimando un deficit di produttività dell'Italia pari al 20,8 per cento (Foresti, Guelpa, Trenti, 2007, tab. 3, p. 89).

senso non è oggi ancora disponibile. Non ci si può accontentare dei labili segni derivanti dall'impegno di Piccolindustria di Torino, ma anche di quattro associazioni datoriali venete (Padova, Verona, Vicenza e Rovigo) nei confronti di un processo di formazione degli imprenditori, direttori generali, manager e quadri proprio sui modelli, metodi e strumenti della Wcm (nella speranza però che non ricalchino l'esempio della Fiat raccontato in precedenza). Né può bastare, sul fronte sindacale, la volontà della direzione della presente rivista – che ha un forte valore formativo nei confronti del movimento operaio e impiegatizio – di dedicare un numero monografico ad approfondire il tema, con analisi e confronti internazionali, in modo da far crescere conoscenza e consapevolezza critica nei confronti dell'argomento specificatamente qui trattato. Né può essere sufficiente la pur lodevole iniziativa di attivare un «Laboratorio d'innovazione organizzativa e delle relazioni di lavoro» da parte della Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Torino. Tutto utile, se ciò portasse a grandi appuntamenti, su scala nazionale, capaci di coinvolgere le parti sociali e i ricercatori verso la produzione di cultura organizzativa sul nuovo modo di produrre.

Va tenuto presente che, da un'indagine svolta presso i delegati sindacali, il tema delle condizioni di lavoro risulta avere la priorità nell'agenda degli argomenti da affrontare nelle contrattazioni aziendali, persino più delle retribuzioni e molto di più delle azioni volte a ridurre la precarietà (Carrieri, 2007, p. 36). Per quanto l'interesse dei delegati sia una condizione necessaria, esso non garantisce che sia accompagnato da una cultura di economia organizzativa e relazionale all'altezza di un nuovo equilibrio di alta performance fra ruoli gerarchici (i capi) e ruoli professionali, fra disegni innovativi, coinvolgimenti e miglioramenti continui, con un sindacato interlocutore dell'impresa, ma anche espressione forte e viva dei lavoratori. Sarebbe tuttavia un grave errore se non venisse dato un sostegno formativo specializzato, con contenuti di tipo tecnico, da parte dell'organizzazione sindacale sul tema delle innovazioni organizzative e manageriali.

Il grande assente in questo campo è il *policy maker* nazionale, tutto impegnato a salvare il «sistema di mercato», ma anche a fare in modo che esso riemerge, dal collasso della finanza e del debito pubblico, politicamente più forte, indebolendo l'art. 18 e il contratto nazionale e salvaguardando il predominio delle imprese grandi (soprattutto quelle finan-

ziarie, quelle che sono «troppo grandi per fallire»), dietro le quali operano le lobby dei manager *stock-optionisti*.

Riferimenti bibliografici

- Abramovitz M. (1989), *Thinking About Growth*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Acocella N., Leoni R. (2011), *Se Marchionne studiasse alla London School*, in www.eguaglianzaeliberta.it/articolo.asp?id=1317.
- Acocella N., Leoni R., Tronti L. (2006), *Proposta di patto sociale per la produttività e la crescita*, in http://pattoproductivita.unibg.it/index.php/Pagina_principale.
- Albertini S., Leoni R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano, Franco Angeli.
- Arendt H. (1958). *The Human Condition*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Ashton D., Davies B., Felstead A., Green F. (1999), *Work Skills in Britain*, Oxford, Esrc Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance.
- Askenazy P. (2001), *Innovative Workplace Practices and Occupational Injuries and Illnesses in the United States*, in *Economic and Industrial Democracy*, 22, 4, pp. 485-516.
- Askenazy P., Caroli E., Marcus V. (2002), *New Organisational Practices and Working Conditions: Evidence from France in the 1990s*, in *Recherches Economiques de Louvain*, 68, 1, pp. 91-110.
- Bauer T.K. (2003), *Flexible Workplace Practices and Labor Productivity*, Bonn, Iza discussion paper, n. 700.
- Brynjolfsson E., Hitt L.M., Yang S. (2002), *Intangible Assets: Computers and Organizational Capital*, in *Brooking Papers on Economic Activity*, 1, pp. 137-181.
- Burchell B., Lapido B., Wilkinson F. (a cura di) (2002), *Job Insecurity and Work Intensification*, Londra, Routledge.
- Carrieri M. (2007), *La mobilitazione appartata*, in Braga A., Carrieri M., *Sindacato e delegati alla prova del lavoro che cambia*, Roma, Donzelli.
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers. Travail et organisation dans la firm japonaise*, Parigi, C. Bourgois.
- Cristini A., Pozzoli D. (2010), *Workplace Practices and Firm Performance in Manufacturing: a Comparative Study of Italy and Britain*, in *International Journal of Manpower*, 31, 7, pp. 818-842.
- Della Torre E. (2009), *High Performance Work Practices e caratteristiche delle imprese innovative*, in *Economia Politica. Journal of Analytical And Institutional Economics*, 26, 2, pp. 315-352.

- Dertouzos M.L., Lester R.K., Solow R.M. (1989), *Made in America*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- European Commission (2002), *New Forms of Work Organization: The Obstacles to Wider Diffusion*, DG Employment and Social Affairs (Final Report, prepared by Business Decisions Limited), ottobre.
- European Commission (2000), *Government Support Programmes for New Forms of Work Organisation*, Report for the DG Employment and Social Affairs by Business Decision Limited, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (1998), *Modernizing the Organization of Work. A Positive Approach to Change*, Lussemburgo, COM (98) 592, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (1997), *Partnership for a New Organization of Work*, in *Bulletin of the European Union*, supplemento, 1.
- European Foundation per the Improvement of Living and Working Condition (2010), *Changes over Time. First Findings from the Fifth European Working Conditions Survey*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2007), *Quali leve per il rilancio dell'industria? La questione dimensionale*, in *Collana Ricerche*, R07-02, Servizio Studi, Milano, Intesa San Paolo.
- Freeman R., Medoff J. (1984), *What do Unions Do?*, New York, Basic Books.
- Godard J. (2004), *A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm*, in *British Journal of Industrial Relations*, 42, 2, pp. 349-378.
- Grandori A., Furnari S. (2008), *A Chemistry of Organization: Combinatory Analysis and Design*, in *Organization Studies*, 29, 3, pp. 459-485.
- Green F. (2004), *Why Has Work Effort Become more Intense?*, in *Industrial Relations*, 43, 4, pp. 709-741.
- Gritti P., Leoni R. (2011), *High Performance Work Practices, Industrial Relations and Firm Propensity for Innovation*, working paper, novembre, Department of Economics «H.P.Minsky», University of Bergamo.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business.
- Kato T., Morishima M. (2002), *The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence From New Japanese Panel Data*, in *Industrial Relations*, 41, 4, pp. 487-452.
- Koike K. (2008), *Progettazione delle posizioni di lavoro, formazione delle abilità intellettuali e forza competitiva delle imprese*, in Leoni R. (a cura di), *op. cit.*, cap. 4.
- Laursen K., Foss N.J. (2003), *New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance*, in *Cambridge Journal of Economics*, 27, pp. 243-263.

- Leibenstein H. (1966), *Allocative Efficiency versus X-Efficiency*, in *American Economic Review*, 56, 3, pp. 392-415.
- Leoni R. (2012a), *High Performance Work Organization Practices and Productivity: the Missing Link between Workplace Design and the Formation of Competencies*, in *Industrial & Labor Relation Review*, 65, 2, pp. 316-349.
- Leoni R. (2012b), *World-Class Manufacturing, and Productivity. An Assessment of the Literature*, in Grandori A. (a cura di), *Handbook of Economic Organization*, Cheltenham, Edward Elgar (in corso di pubblicazione).
- Leoni R. (2010), *Organizzazione del lavoro, sviluppo delle competenze e performance d'impresa*, in Ciccarone G., Franzini M., Saltari E. (a cura di), *L'Italia possibile. Equità e crescita*, Milano, Francesco Brioschi Editore.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Leoni R. (2007), *Il crollo della produttività in Italia. Le mancate complementarità tra nuove tecnologie, cambiamenti organizzativi e coinvolgimento dei lavoratori*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori*, 8, 2, pp. 27-52.
- Leoni R. (2006), *Le competenze lavorative in Italia: declinazioni, misurazioni, correlazioni e dinamiche*, in Tomassini M. (a cura di), *op. cit.*
- Menezes-Filho N., Van Reenen J. (2003), *Unions and Innovation: a Survey of the Theory and Empirical Evidence*, in Addison J.Y., Schnabel C. (a cura di), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementarities and Firms: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing*, in *Journal of Accounting and Economics*, 19, 2-3, pp. 179-208.
- Nickell S., Nicolitsas D, Patterson M. (2001), *Does Doing Badly Encourage Management Innovation?*, in *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63, 1, pp. 5-28.
- Osterman P. (1994), *How Common is Workplace Transformation and who Adopts it?*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, pp. 173-188.
- Pini P. (a cura di) (2006), *Dinamiche innovative, conoscenza e performance. Un'indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazioni organizzative, risorse umane e relazioni industriali. Un'indagine sulle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P., Antonioli D., Delsoldato L., Mazzanti M. (2007), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. II Indagine sul sistema locale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Piva M., Santarelli E., Vivarelli M. (2005), *The Skill Bias Effect of Technological and Organisational Change: Evidence and Policy Implications*, in *Research Policy*, 34, 2, pp. 141-157.

- Syverson C. (2004), *Product Substitutability and Productivity Dispersion*, in *Review of Economics and Statistics*, 86, 2, pp. 534-550.
- Tomassini M. (a cura di) (2006), *Organizzazione, apprendimento, competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Tuccino F. (2011), *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in Fiat: il sistema Ergo-Uas. Gli effetti sulla salute e sulle condizioni di lavoro*, in *Economia & Lavoro*, 45, 2, pp. 43-51.
- Womack J.P., Jones D.T. (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York, Simon & Schuster.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *The Machine that Changed the World*, New York, Harper Perennial.
- Zwick T. (2002), *Employee Resistance against Innovations*, in *International Journal of Manpower*, 23, 6, pp. 542-552.



Le nuove forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro in Europa

*Antoine Valeyre**

A partire dagli anni settanta, le imprese dei paesi sviluppati hanno adottato numerose innovazioni organizzative al fine di superare i limiti, sia economici sia sociali, delle organizzazioni tayloristiche. Tali innovazioni mirano a migliorare le prestazioni economiche e produttive di fronte a un contesto di mercato più instabile e diversificato e a una concorrenza esasperata, globalizzata, che si manifesta in forme nuove. Esse tendono anche a considerare le aspirazioni dei lavoratori a una maggiore autonomia e capacità di iniziativa nel lavoro. Queste innovazioni hanno prodotto cambiamenti significativi nell'organizzazione del lavoro. Esperienze di arricchimento dei compiti e gruppi di produzione semi-autonomi ispirati al modello socio-tecnico (Emery, Trist, 1960) sono state realizzate, a partire dagli anni settanta, da aziende pioniere, soprattutto nei paesi scandinavi. Esse sono state sostituite, alla fine degli anni ottanta, dalla diffusione di meccanismi organizzativi come il lavoro di squadra, la polivalenza, l'accorciamento delle linee gerarchiche, la gestione della qualità totale o la produzione *just-in-time*, derivanti dal modello della *lean production* (Womack, Jones, Roos, 1990). Questo modello, simile a quello toyotiano, di cui costituisce un adattamento al contesto dei sistemi socio-produttivi nordamericani ed europei, è spesso considerato dai suoi promotori come il nuovo *one best way* organizzativo, destinato a succedere al modello taylorista.

Ma questa tesi non è accettata all'unanimità. Alcuni lavori si interrogano sulle capacità del modello della *lean production* di attuare una vera rottura con i principi tayloristici (Coutrot, 1998; Linhart, 1994). Altri mettono in discussione la tesi dell'*one best way*, mostrando la diversità dei nuovi modelli di organizzazione emergenti (Appelbaum, Batt, 1994; Boyer,

* Antoine Valeyre è ricercatore nel Centre National de la Recherche Scientifique (Cnrs) di Parigi.

Freyssenet, 2000; Coutrot, 1998; Lorenz, Valeyre, 2005). Al di là delle questioni dell'unicità o della diversità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro e della loro eventuale rottura con il modello taylorista, è opportuno esaminare in quale misura la loro diffusione dipenda dal contesto dei sistemi socio-produttivi e istituzionali nazionali. Allo stesso modo, è interessante analizzare il ruolo svolto dalle politiche di gestione della forza lavoro. Infatti, le politiche che contribuiscono a migliorare le conoscenze e le competenze dei lavoratori, che ne incoraggiano il coinvolgimento nel lavoro e gli consentono di sviluppare autonomia, iniziativa e creatività nella propria attività, sono considerate fattori favorevoli all'attuazione delle nuove forme di organizzazione del lavoro (Appelbaum et al., 2000).

Per contribuire a rispondere a queste domande, l'articolo utilizza i risultati di una ricerca (Valeyre et al., 2009) svolta per la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound), sulla base dei risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005¹ (vedi il riquadro 1). L'Indagine è una fonte di dati ricca e unica per lo studio delle forme di organizzazione del lavoro dei lavoratori dipendenti e dei metodi di gestione della forza lavoro a livello europeo. Il campo di studio scelto è costituito da lavoratori dei 27 paesi dell'Unione Europea che operano in stabilimenti con almeno dieci persone e nei settori produttivi non agricoli². Il campione esaminato è costituito da 9.240 individui, rappresentativi di una popolazione di 102,6 milioni di lavoratori.

La prima parte dell'articolo presenta un sistema di classificazione delle principali forme di organizzazione del lavoro dei lavoratori dipendenti dell'Unione Europea. Essa mostra la pluralità delle nuove forme di organizzazione, distinguendo tra organizzazioni relative alla *lean production* e *learning organizations*.

¹ Per una presentazione dei principali risultati di questa indagine, vedi Parent-Thirion et al. (2007).

² Poiché lo studio si concentra sulle innovazioni organizzative nelle imprese, non prende in considerazione le strutture molto piccole e i settori dell'agricoltura e pesca e delle attività non di mercato (pubblica amministrazione e sicurezza sociale, istruzione, sanità e attività sociali, attività domestiche).

Riquadro 1.

La quarta Indagine europea sulle condizioni di lavoro

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, dal 1990, conduce ogni cinque anni una ricerca sulle condizioni di lavoro. La quarta Indagine è stata realizzata nel 2005 in 31 paesi: i 27 paesi membri dell'Unione Europea, la Croazia, la Turchia, la Norvegia e la Svizzera. Circa 1000 persone occupate sono state intervistate in ciascun paese, tranne i cinque paesi meno popolati (Cipro, Estonia, Lussemburgo, Malta e Slovenia), in cui sono state coinvolte circa 600 persone. In totale, il campione dell'Indagine è di 29.680 persone. L'Indagine si basa su un metodo di campionamento stratificato a più livelli, basato su una procedura di percorsi casuali. Le interviste sono state condotte faccia a faccia presso il domicilio degli intervistati.

La seconda parte esamina la diversità di forme organizzative, secondo la natura delle attività, in base a una comparazione tra settori produttivi. La terza analizza le differenze che le forme di organizzazione del lavoro assumono nei 27 paesi dell'Unione Europea. La quarta indaga le complementarità che si stabiliscono tra le nuove forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro. Essa si occupa, più in particolare, della formazione, dei sistemi di remunerazione, delle pratiche di valutazione dei singoli e dei metodi di gestione dell'occupazione. Infine, la conclusione considera la qualità del lavoro e dell'occupazione dei lavoratori dipendenti nelle nuove forme di organizzazione del lavoro.

1. Le principali forme di organizzazione del lavoro

Per evidenziare le principali forme di organizzazione del lavoro applicate nell'Unione Europea, è stato elaborato un sistema di classificazione utilizzando un metodo statistico di suddivisione dei lavoratori in funzione di 15 variabili di organizzazione³. Le variabili impiegate nell'analisi sono:

³ Più precisamente, questa è una classificazione ascendente gerarchica dei lavoratori effettuata secondo i primi quattro fattori dell'analisi delle corrispondenze multiple, riferite alle 15 variabili di organizzazione. Per una presentazione più articolata del metodo di elaborazione di

Tab. 1 - Caratteristiche delle classi di organizzazione del lavoro

		Classi di organizzazione del lavoro				
% dei lavoratori intervistati:		<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	Insieme
Autonomia	nei metodi di lavoro	88.9	65.5	10.5	43.0	60.1
	nel ritmo di lavoro	88.1	65.1	21.6	51.5	63.2
	nell'ordine dei compiti	79.8	60.7	14.6	43.0	56.2
Dimensioni cognitive del lavoro	Apprendimento di cose nuove	86.7	90.2	38.1	27.7	68.5
	Risoluzione di problemi imprevisti	95.8	94.0	53.6	45.7	78.9
	Complessità dei compiti	78.5	85.5	34.9	16.8	61.7
Gestione della qualità	Autocontrollo	80.1	92.1	58.0	24.1	69.7
	Norme di qualità specifiche	75.7	96.6	91.6	36.8	77.8
Rotazione dei compiti		40.9	79.1	42.4	26.3	48.6
Lavoro di gruppo	Gruppo autonomo	33.8	47.3	14.4	16.4	30.6
	Gruppo classico	23.8	42.2	45.5	18.5	31.9
Monotonia dei compiti		23.8	59.2	75.4	36.9	45.1
Ripetitività dei compiti		11.6	39.1	41.2	16.7	25.3
Vincoli dei ritmi del lavoro	Automatici	4.1	46.6	60.6	5.7	26.3
	Da norme di produzione	41.1	76.3	73.9	15.7	52.4
	Gerarchici	25.7	67.0	69.4	30.9	45.7
	Orizzontali	36.0	85.0	64.9	25.0	52.4
Ripartizione delle classi (% dei lavoratori)		38.4	25.7	19.5	16.4	100.0

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dall'Indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2005.

una variabile di lavoro di gruppo (distinguendo tra gruppi autonomi⁴ e no), una variabile di *job rotation*, due variabili di autonomia nel lavoro (nei metodi e nei ritmi di lavoro), due variabili di dinamica dell'apprendimento e di iniziativa nel lavoro (apprendimento di cose nuove e risoluzione di problemi imprevisti), due variabili di gestione della qualità (rispetto degli standard di qualità specifici e autocontrollo della qualità del

questa tipologia, in particolare delle basi teoriche che hanno contribuito alla scelta delle variabili di organizzazione del lavoro su cui si fonda, vedi Valeyre et al. (2009).

⁴ I gruppi autonomi sono definiti in maniera ampia come gruppi di lavoro in cui sono gli stessi membri a decidere la ripartizione dei compiti.

lavoro), variabili di complessità, di monotonia e di ripetitività delle mansioni, e quattro variabili di vincoli di ritmo di lavoro, sintomatici dei metodi di coordinamento del lavoro, secondo la loro dipendenza dai ritmi automatici delle macchine o dai flussi di prodotti, degli standard di produzione, del controllo gerarchico diretto o, in orizzontale, del lavoro dei colleghi.

Il sistema di classificazione delle forme di organizzazione del lavoro individua quattro classi ben distinte che corrispondono, per le loro rispettive caratteristiche, a modelli tipici della letteratura organizzativa: *learning organizations*, relative alla *lean production*, tayloristiche e a struttura semplice (vedi Tab. 1).

1.1. Le learning organizations

La classe delle *learning organizations* (il 38 per cento dei lavoratori dipendenti del campione analizzato) comprende lavoratori che si trovano spesso in situazioni di apprendimento di cose nuove e di risoluzione di problemi imprevisti, e che hanno una forte autonomia nel loro lavoro (nei metodi, nei ritmi e nell'ordine dei compiti). Il più delle volte essi svolgono compiti complessi, non monotoni e non ripetitivi, controllano autonomamente la qualità del proprio lavoro e sono sottoposti a pochi vincoli di ritmo. Sono relativamente numerosi coloro che lavorano in gruppi autonomi. Questa categoria è simile al modello delle organizzazioni *apprenantes* (Zarifian, 2003). Questo modello attribuisce grande importanza alle dinamiche di apprendimento individuali e collettive nella situazione di lavoro, specialmente nelle attività di analisi e di soluzione dei problemi derivanti da eventi imprevisti, quali i rischi o i malfunzionamenti di produzione, o da eventi provocati, come nei processi di innovazione. Esso richiede elevati livelli di autonomia, iniziativa e comunicazione nel lavoro, favorendo collettivi di lavoro come i gruppi autonomi e i gruppi di progetto. Inoltre, una parte di questa classe è simile al modello socio-tecnico scandinavo, allorché i lavoratori operano in un gruppo autonomo.

1.2. Le organizzazioni relative alla lean production

La classe delle organizzazioni relative alla *lean production* (26 per cento dei lavoratori del campione) è caratterizzata dalla forte diffusione di pratiche

di lavoro di squadra (autonoma o meno), della rotazione dei compiti, della gestione della qualità totale (controllo autonomo della qualità e rispetto di specifici standard di qualità) e di apprendimento e risoluzione dei problemi nei luoghi di lavoro. Se, come nelle *learning organizations*, i lavoratori svolgono un lavoro di contenuto cognitivo importante, tuttavia godono di minori margini di autonomia nel loro lavoro e sono soggetti a molteplici vincoli di ritmo. Si trovano dunque di fronte a situazioni di lavoro ad autonomia limitata e controllata (Coutrot, 1998).

1.3. Le organizzazioni tayloristiche

La classe delle organizzazioni tayloristiche (20 per cento del campione) comprende lavoratori con un'autonomia di lavoro molto limitata, soprattutto nei metodi di lavoro, soggetti a vincoli significativi sui ritmi di lavoro, a compiti ripetitivi, monotoni e a basso contenuto cognitivo. Questa classe deriva in modo tipico dalle organizzazioni del lavoro tayloristiche. Inoltre, assume la forma attenuata di un «taylorismo flessibile» (Boyer, Durand, 1993) per la frazione non trascurabile di lavoratori che lavorano in gruppo o in funzioni polivalenti.

1.4. Le organizzazioni a struttura semplice

La classe delle organizzazioni a struttura semplice (16 per cento del campione) è caratterizzata dalla scarsa diffusione di lavoro di gruppo, di polivalenza e di gestione della qualità. Il lavoro è poco vincolato nei suoi ritmi, un po' ripetitivo e a basso contenuto cognitivo. Questa classe è simile al modello delle organizzazioni di «struttura semplice» (Mintzberg, 1979), caratterizzate da una debole formalizzazione delle procedure di lavoro e da un metodo di controllo attraverso la supervisione diretta esercitata dai superiori gerarchici.

1.5. La diversità delle nuove forme di organizzazione del lavoro

Questo sistema di classificazione evidenzia tre risultati importanti. In primo luogo, le nuove forme di organizzazione del lavoro, portatrici di dinamiche di apprendimento e di iniziativa nel lavoro, non competono a

un solo modello, ma a due: quello delle *learning organizations*, in cui i lavoratori godono di un'ampia autonomia nel loro lavoro e sono sottoposti solo a deboli vincoli di ritmo, e quello delle organizzazioni relative alla *lean production*, in cui i lavoratori si trovano in condizioni di autonomia molto più limitata e controllata. In secondo luogo, se le *learning organizations* rappresentano una rottura con il modello taylorista, non è questo il caso delle organizzazioni relative alla *lean production*, che ne mantengono molti tratti. In terzo luogo, le forme tradizionali di organizzazione del lavoro (tayloristiche o a struttura semplice) sono ben lungi dall'essere scomparse, interessando ancora molti lavoratori nell'Unione Europea.

2. Le disparità settoriali

La diffusione delle diverse forme di organizzazione del lavoro varia secondo la natura delle attività. Ne risultano, come si può constatare, disparità rilevanti tra i settori economici (vedi Tab. 2). Le *learning organizations* sono prevalenti nei comparti dei servizi come banche e assicurazioni, servizi alle imprese e servizi collettivi, sociali e personali, ma anche in settori industriali come la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua o la fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici. Sono le meno diffuse in molti settori industriali, in particolare nel comparto tessile, abbigliamento e cuoio. Le organizzazioni relative alla *lean production* hanno una diffusione più omogenea, maggiore nei settori industriali e un po' minore nei settori dei servizi.

Forti disparità settoriali si manifestano anche relativamente alle forme di organizzazione tradizionali. Le organizzazioni tayloristiche sono le più comuni nei settori dei beni intermedi e di consumo, in particolare nel comparto tessile, abbigliamento e cuoio. Sono molto meno presenti in alcuni settori dei servizi, comprese le banche e le assicurazioni, ma sono relativamente comuni in altri, come alberghi e ristoranti. Quanto alle organizzazioni a struttura semplice, si trovano principalmente nel settore dei servizi, compresi i trasporti, il commercio, i servizi collettivi, sociali e personali e negli alberghi e ristoranti, ma anche in industrie, come quella agroalimentare.

Tab. 2 - Distribuzione delle classi di organizzazione per settore di attività

(% di lavoratori)	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Agroalimentare	24.8	25.4	31.1	18.8	100.0
Tessile, abbigliamento e cuoio	19.6	27.1	47.1	6.2	100.0
Legno, carta, cartone, stampa ed editoria	30.0	32.5	30.2	7.4	100.0
Prodotti chimici, materie plastiche e minerali	31.0	32.7	27.7	8.5	100.0
Metallurgia e lavorazione metalli	26.0	35.0	30.0	9.0	100.0
Macchine e apparecchi meccanici	44.4	32.2	17.0	6.5	100.0
Apparecchi elettrici ed elettronici	35.7	31.1	18.7	14.6	100.0
Mezzi di trasporto	35.4	31.4	27.8	5.5	100.0
Industrie estrattive e diverse	29.0	29.2	26.4	15.4	100.0
Elettricità, gas e acqua	56.3	23.4	8.7	11.6	100.0
Costruzioni	29.1	35.7	23.0	12.2	100.0
Commercio	39.6	20.4	14.6	25.5	100.0
Hotel e ristoranti	32.5	20.8	26.0	20.8	100.0
Trasporti	33.2	22.0	18.2	26.6	100.0
Poste e telecomunicazioni	42.0	22.2	21.7	14.1	100.0
Attività finanziarie	63.2	18.9	5.6	12.4	100.0
Servizi alle imprese	50.5	20.5	10.8	18.3	100.0
Servizi collettivi, sociali e alla persona	48.9	21.3	7.7	22.2	100.0
Insieme	38.4	25.7	19.5	16.4	100.0

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dall'Indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2005.

Se pure le forme di organizzazione del lavoro sono nettamente differenziate per settore di attività, tuttavia non ne sono totalmente dipendenti. Non vi è un determinismo settoriale, come dimostra la loro presenza significativa in tutte le attività economiche. Così, ciascuna delle due nuove forme di organizzazione interessa quasi un lavoratore su cinque anche nei settori in cui sono meno sviluppate: il 20 per cento dei dipendenti del settore tessile, abbigliamento e cuoio lavora in *learning organizations*, mentre il 19 per cento dei lavoratori delle attività finanziarie in ambito di *lean production*. Le aziende dispongono quindi di una certa flessibilità nella scelta delle forme di organizzazione del lavoro.

3. Le differenze nazionali

Le nuove forme di organizzazione del lavoro sono distribuite in modo molto diseguale nei paesi dell'Unione Europea (vedi Tab. 3). Esse determinano una frattura Nord/Sud tra gli Stati membri. Sono più sviluppate nei paesi nordici (Danimarca, Finlandia e Svezia). Raggiungono alti livelli nei paesi continentali (Germania, Austria, Belgio, Francia, Lussemburgo e Paesi Bassi), nei paesi anglosassoni (Irlanda, Regno Unito) e nei paesi più settentrionali dell'Europa orientale (Estonia, Lettonia e Polonia), così come a Malta e in Slovenia. Sono vicine alla media europea in Italia, sono molto meno diffuse negli altri paesi dell'Europa meridionale (Cipro, Spagna, Grecia e Portogallo) così come in molti paesi dell'Europa orientale (Bulgaria, Ungheria, Lituania, Romania, Slovacchia e Repubblica Ceca).

Una seconda frattura è determinata dall'importanza relativa delle *learning organizations* e delle organizzazioni relative alla *lean production* nell'insieme delle nuove forme di organizzazione del lavoro. Da un lato, si apprezza una forte prevalenza di *learning organizations* nei paesi scandinavi e, in misura minore, nei paesi continentali e in Ungheria; dall'altro, si registra una netta prevalenza di organizzazioni relative alla *lean production* nel Regno Unito, nella maggior parte dei paesi meridionali (Cipro, Spagna, Grecia e Portogallo), in Bulgaria, Romania e in alcuni paesi baltici (Lettonia e Lituania).

Le differenze nazionali nella distribuzione delle forme di organizzazione del lavoro portano a raggruppare i paesi dell'Unione Europea in base alle seguenti configurazioni: forte prevalenza delle *learning organizations* nei paesi scandinavi; configurazione media, con una leggera prevalenza di *learning organizations*, nei paesi continentali, in particolare nei Paesi Bassi; sovra-rappresentazione delle organizzazioni relative alla *lean production* nei paesi anglosassoni, a Malta, in Finlandia e in molti paesi dell'Europa orientale (paesi baltici, Polonia e Slovenia); prevalenza di organizzazioni relative alla *lean production* e tayloristiche in Portogallo e Romania; forte presenza di organizzazioni tayloristiche in Bulgaria e Slovacchia; sovra-rappresentazione delle organizzazioni tradizionali, tayloristiche o a struttura semplice, in molti paesi mediterranei (Cipro, Grecia e Spagna) e, in misura minore, nei paesi dell'Est (Ungheria e Repubblica Ceca); infine, una configurazione vicina alla media europea in Italia.

Tab. 3 - Ripartizione delle classi di organizzazione per paese

(% dei lavoratori)		Classi di organizzazioni del lavoro				Classi delle nuove forme	Insieme
		<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice		
Paesi anglosassoni	Irlanda	39.0	29.2	11.3	20.5	68.2	100.0
	Regno Unito	31.7	32.4	17.7	18.2	64.1	100.0
Paesi continentali	Germania	44.3	19.9	18.4	17.4	64.3	100.0
	Austria	47.3	22.4	18.3	12.0	69.6	100.0
	Belgio	43.3	24.6	16.3	15.8	67.9	100.0
	Francia	47.7	23.8	17.5	11.0	71.5	100.0
	Lussemburgo	42.7	29.6	13.9	13.8	72.3	100.0
	Paesi Bassi	51.6	24.3	11.4	12.7	75.9	100.0
Europa orientale	Bulgaria	20.6	27.2	32.7	19.5	47.9	100.0
	Estonia	40.7	33.4	11.2	14.7	74.1	100.0
	Ungheria	38.3	18.2	23.4	20.1	56.6	100.0
	Lettonia	33.4	34.5	17.1	15.0	67.9	100.0
	Lituania	23.5	31.1	22.0	23.4	54.7	100.0
	Polonia	33.3	32.6	18.9	15.2	65.9	100.0
	Romania	24.0	33.4	27.6	14.9	57.4	100.0
	Slovacchia	27.2	21.0	33.8	18.1	48.2	100.0
	Slovenia	34.9	32.1	16.7	16.3	67.0	100.0
	Repubblica Ceca	28.0	26.7	22.5	22.9	54.7	100.0
Europa meridionale	Cipro	26.4	27.0	21.2	25.4	53.4	100.0
	Spagna	20.6	24.6	27.5	27.3	45.2	100.0
	Grecia	24.0	29.1	22.6	24.3	53.1	100.0
	Italia	36.8	24.1	24.6	14.6	60.8	100.0
	Malta	45.6	34.2	12.1	8.2	79.7	100.0
	Portogallo	24.9	30.3	32.5	12.3	55.2	100.0
Paesi nordici	Danimarca	55.2	27.1	8.5	9.2	82.3	100.0
	Finlandia	44.9	29.9	12.6	12.7	74.8	100.0
	Svezia	67.5	16.0	6.9	9.6	83.5	100.0
Unione Europea a 27		38.4	25.7	19.5	16.4	64.1	100.0

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dall'Indagine europea sulle condizioni del lavoro del 2005.

Anche se importanti, le disparità socio-produttive dei paesi dell'Unione Europea contribuiscono solo in piccola misura alle differenze nazionali

nella configurazione delle forme di organizzazione del lavoro, come è dimostrato da analisi econometriche (Valeyre et al., 2009). Altri fattori devono essere considerati, in particolare i contesti istituzionali nazionali. Ad esempio, si è stabilito che le differenti forme nazionali di organizzazione sono legate ai metodi di regolamentazione dei mercati del lavoro (Holm et al., 2010) e ai sistemi di innovazione tecnologica (Arundel et al., 2007) adottati nei paesi europei. Più in generale, le distinzioni tra paesi scandinavi, continentali, anglosassoni e meridionali corrispondono a quelle evidenziate dai sistemi di classificazione più complessivi, relativi ai metodi di regolazione dei sistemi economici e sociali nazionali (Hall, So-skice, 2001; Amable, 2003).

4. I metodi di gestione della forza lavoro associati alle nuove forme di organizzazione del lavoro

Basandosi sul coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni operative e nelle attività di apprendimento e soluzione dei problemi nelle situazioni di lavoro, le nuove forme di organizzazione del lavoro si sviluppano, il più delle volte, in associazione a specifiche politiche di gestione delle risorse umane e dell'occupazione, volte a facilitarne l'attuazione e a migliorarne l'efficacia (Appelbaum et al., 2000). L'Indagine europea sulle condizioni di lavoro permette di studiare queste politiche in tre aree: la formazione, con l'obiettivo di fornire ai lavoratori le conoscenze e le competenze necessarie al loro investimento cognitivo nel lavoro; i sistemi di retribuzione, basati sulle performance individuali e collettive e sulle pratiche di valutazione individuale, per incoraggiare il coinvolgimento dei lavoratori nel loro lavoro; la gestione dell'occupazione, con l'obiettivo di promuovere l'impegno a lungo termine dei lavoratori. Ne risultano strette complementarità tra le forme di organizzazione del lavoro e i metodi di gestione della forza lavoro⁵.

⁵ I risultati presentati in questo paragrafo si basano su analisi di statistica descrittiva. Sono ampiamente confermati da analisi di regressione logistica che controllano gli effetti di variabili strutturali, come il settore di attività, le dimensioni dello stabilimento, il gruppo socio-professionale, il paese, il genere e l'età.

4.1. La formazione

Le politiche di formazione sono molto più sviluppate nell'ambito delle nuove forme di organizzazione del lavoro che nelle forme tradizionali (vedi Tab. 4). Il 37 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e il 36 in quelle relative alla *lean production* hanno ricevuto una formazione finanziata o fornita dal loro datore di lavoro nel corso degli ultimi 12 mesi, mentre questa percentuale è stata solo del 17 nelle organizzazioni tayloristiche e del 16 nelle aziende a struttura semplice. Analogamente, durante questo periodo, attività di formazione sul posto di lavoro hanno coinvolto il 35 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e il 39 di quelli nelle organizzazioni relative alla *lean production*, mentre solo il 24 per cento nelle organizzazioni tayloristiche e il 17 nelle organizzazioni a struttura semplice.

Tab. 4 - La formazione secondo le classi di organizzazione

% di lavoratori dichiaranti di avere seguito un corso di formazione nel corso degli ultimi 12 mesi	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Formazione finanziata o fornita dal datore di lavoro	37.1	35.7	16.6	15.7	29.2
Formazione sul luogo di lavoro	35.0	38.7	24.2	17.3	30.9
Formazione pagata dal lavoratore	4.2	4.4	2.7	2.6	3.7

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005.

4.2. I sistemi di retribuzione e valutazione

Le politiche salariali basate sulla valutazione delle performance collettive di gruppi di lavoro e delle imprese sono ancora poco diffuse, e si sviluppano soprattutto in relazione alle nuove forme di organizzazione del lavoro (vedi Tab. 5). I sistemi di retribuzione basati sulla performance complessiva dell'attività si applicano al 17 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e al 16 di quelli nelle organizzazioni relative alla *lean production*, mentre interessano solo il 6 per cento dei lavoratori nelle organizzazioni tayloristiche o a struttura semplice. Le proporzioni sono ancora minori quando si tratta di retribuzioni basate sulle performance complessive dei gruppi di lavoro: l'8 per cento nelle *learning organizations*,

il 10 nelle organizzazioni relative alla *lean production* e ancora molto minori nelle organizzazioni tayloristiche e in quelle a struttura semplice.

Tab. 5 - Sistemi di retribuzione e valutazione secondo le classi di organizzazione

% di lavoratori intervistati:	Classi di organizzazione del lavoro				Insieme
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	
Retribuzione:					
<i>fissa</i>	95.7	94.3	94.3	92.8	94.6
<i>basata sul rendimento o sulla produttività</i>	10.7	19.7	20.7	8.2	14.5
<i>basata sulle performance dell'impresa</i>	17.5	16.3	6.3	5.6	13.1
<i>basata sulle performance del gruppo</i>	8.0	9.9	3.4	2.4	6.7
Valutazione individuale regolare	43.3	55.7	32.8	29.9	46.6

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005.

Se nel caso delle retribuzioni basate sulle performance collettive i risultati non sono molto differenti, le nuove forme di organizzazione del lavoro si distinguono nettamente in materia di retribuzioni basate sulle performance individuali. Se, nelle *learning organizations*, solo l'11 per cento dei lavoratori è retribuito in base al suo rendimento individuale o alla sua produttività, nelle organizzazioni relative alla *lean production* la percentuale sale a quasi il doppio, cioè a un livello simile a quello delle organizzazioni tayloristiche.

Le pratiche di valutazione individuale dei lavoratori sono adottate più spesso nelle nuove forme di organizzazione del lavoro che nelle forme tradizionali, analogamente a quanto osservato per le pratiche di retribuzione in base alle performance del gruppo. Tuttavia, i lavoratori sottoposti regolarmente a valutazioni formali delle loro prestazioni sono molto più numerosi nelle organizzazioni relative alla *lean production* che nelle *learning organizations*. Questo risultato è coerente con quanto emerso a proposito delle pratiche di remunerazione in base alle performance individuali.

4.3. I metodi di gestione dell'occupazione

Anche i metodi di gestione dell'occupazione sono molto differenziati secondo le forme di organizzazione del lavoro (vedi Tab. 6). Le pratiche che favoriscono la stabilità dell'occupazione sono più diffuse nelle nuove

forme di organizzazione del lavoro che nelle forme tradizionali; tra le nuove forme, sono molto più sviluppate nelle *learning organizations* che nelle organizzazioni relative alla *lean production*. Così, i lavoratori con un contratto a tempo indeterminato sono l'85 per cento nelle *learning organizations*, l'82 in quelle relative alla *lean production*, il 74 nelle organizzazioni tayloristiche e il 75 per cento nelle organizzazioni a struttura semplice. Una situazione inversa si osserva con i contratti a tempo determinato, decisamente meno frequenti nelle *learning organizations* che nelle organizzazioni relative alla *lean production* e molto meno che nelle organizzazioni tayloristiche.

Tab. 6 - Forme di gestione dell'occupazione secondo le classi di organizzazione

% di lavoratori intervistati:	Classi di organizzazione del lavoro				
	<i>Learning organizations</i>	<i>Lean production</i>	Tayloristiche	Struttura semplice	Insieme
Tipi di contratto di lavoro:					
<i>contratto a tempo indeterminato</i>	85.1	82.0	73.9	75.4	80.5
<i>contratto a tempo determinato</i>	7.7	10.6	13.9	11.3	10.3
<i>contratto di lavoro temporaneo</i>	1.2	1.3	3.9	2.2	1.9
Rischio di perdere il lavoro entro sei mesi	12.2	17.3	19.2	15.4	15.4
Buone prospettive di sviluppo di carriera	43.4	38.8	16.3	22.8	33.6

Fonte: Valeyre et al. (2009), a partire dai risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro del 2005.

Le comparazioni relative alla precarietà dell'occupazione, misurata dal rischio di perdere il lavoro nei sei mesi successivi, portano a risultati analoghi. Quindi, se solo il 12 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* dichiara di essere soggetto a questo rischio, nelle imprese relative alla *lean production* è il 17, quasi quanto nelle organizzazioni tayloristiche e poco di più che nelle organizzazioni a struttura semplice.

Allo stesso modo, le politiche di sviluppo professionale differenziano le forme nuove e quelle tradizionali di organizzazione del lavoro. Se a dichiarare buone prospettive di sviluppo professionale è il 43 per cento dei lavoratori nelle *learning organizations* e il 39 di quelle relative alla *lean production*, è solo il 16 per cento di quelli nelle organizzazioni tayloristiche e il 23 nelle organizzazioni a struttura semplice.

4.4. Le complementarità tra modalità di gestione della forza lavoro e forme di organizzazione del lavoro

Le relazioni che si creano tra modalità di gestione della forza lavoro e forme di organizzazione del lavoro portano a una netta differenziazione tra forme nuove e forme tradizionali. Le pratiche di formazione, di retribuzione in base alle performance collettive, di valutazione individuale e di gestione del rapporto di lavoro che promuovono la stabilità del lavoro e gli sviluppi di carriera, sono molto più sviluppate nelle nuove forme di organizzazione del lavoro che nelle organizzazioni tayloristiche o a struttura semplice.

Al di là di queste caratteristiche comuni di gestione della forza lavoro, tra le *learning organizations* e le organizzazioni relative alla *lean production* si manifestano alcune differenze. La stabilità del lavoro è molto più elevata nelle *learning organizations*. D'altra parte, le pratiche di valutazione individuale e di retribuzione basata sulle performance individuali sono più comuni nelle organizzazioni relative alla *lean production*.

5. Una migliore qualità del lavoro e dell'occupazione nelle *learning organizations*

La distinzione delle nuove forme di organizzazione del lavoro in due modelli, le *learning organizations* e le organizzazioni relative alla *lean production*, che si osserva nell'insieme dell'Unione Europea e in ciascuno dei suoi Stati membri, porta a rimettere in discussione la tesi che considera la *lean production* come il nuovo *one best way* organizzativo. Essa ci invita a confrontare queste due forme di organizzazione dal punto di vista della qualità del lavoro e dell'occupazione offerte ai lavoratori. Dato che le *learning organizations* consentono ai lavoratori maggiori margini di autonomia nel loro lavoro delle organizzazioni relative alla *lean production* e, allo stesso tempo, gli impongono vincoli di ritmo di lavoro molto minori, gli offrono le condizioni di una migliore qualità della vita lavorativa, com'è dimostrato dalla comparazione dei diversi indicatori realizzata sulla base dei risultati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro (Valeyre et al., 2009). I metodi di gestione della forza lavoro collegati alle nuove forme di organizzazione del lavoro rafforzano queste differenze.

La minore diffusione delle pratiche individualizzate di valutazione e retribuzione offre ai lavoratori nelle *learning organizations* situazioni di minore esposizione ai rischi psicosociali. Contemporaneamente, la loro maggiore stabilità occupazionale gli assicura una maggiore sicurezza di prospettive professionali. Ne risulta che i lavoratori sperimentano una qualità del lavoro e dell'occupazione molto migliori nelle *learning organizations* che nelle organizzazioni relative alla *lean production*.

Riferimenti bibliografici

- Amable B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press.
- Appelbaum E., Batt R. (1994), *The New American Workplace*, Ithaca, Ilr Press.
- Arundel A., Lorenz E., Lundvall B.-Å., Valeyre A. (2007), *How Europe's Economies Learn: a Comparison of Work Organisation and Innovation Mode for the EU-15*, in *Industrial and Corporate Change*, 16, 6, dicembre, pp. 1175-1210.
- Boyer R., Durand J.-P. (1993), *L'après fordisme*, Parigi, Syros.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Parigi, La Découverte.
- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste?*, Parigi, La Découverte.
- Emery F., Trist E.L. (1960), *Socio-technical Systems*, in Churchman C.W., Verhulst M. (a cura di), *Management Science. Models and Techniques*, vol. 2, Londra, Pergamon Press.
- Hall P., Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Holm J.R., Lorenz E., Lundvall B.-Å., Valeyre A. (2010), *Organisational Learning and Systems of Labour Market Regulation in Europe*, in *Industrial and Corporate Change*, 19, 4, agosto, pp. 1141-1173.
- Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, Parigi, La Découverte.
- Lorenz E., Valeyre A. (2005), *Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15*, in *Journal of Industrial Relations*, vol. 47, dicembre, pp. 424-442.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Parent-Thirion A., Fernandez Macias E., Hurley J., Vermeylen G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Lussemburgo, Office for official publications of the European communities.

- Valeyre A., Lorenz E., Cartron D., Csizmadia P., Gollac M., Illéssy M., Makó Cs., Eurofound (2009), *Working Conditions in the European Union: Work Organization*, Lussemburgo, Office for official publications of the European communities (<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0862.htm>).
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.
- Zarifian Ph. (2003), *A quoi sert le travail?*, Parigi, La Dispute.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]



Dinamiche dell'organizzazione dell'impresa e del lavoro

*di Francesco Garibaldi**

1. Premessa

In questo saggio si analizzeranno, alla luce di alcune macro-tendenze europee, tre realtà italiane, per le quali dispongo di mio materiale di ricerca sul campo e di altre ricerche, che nell'ordine temporale sono: l'industria metalmeccanica italiana (Garibaldi, Rebecchi, 2008), il sistema Ergo-Uas della Fiat (2008), l'industria manifatturiera e non (Garibaldi et al., 2012a) della regione Emilia Romagna (Ires Emilia Romagna, 2011; Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro, 2011; Ires Emilia Romagna, Freddi, 2010; Pini et al., a cura di, 2002, 2006, 2007, 2010; Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro, 2011).

Le ricerche si sono sviluppate tra l'inizio della crisi economica mondiale e la seconda stretta recessiva, appena iniziata. La crisi rappresenta uno spartiacque rilevante anche dal punto di vista analitico: alcune tendenze preesistenti vengono accelerate, altre modificate profondamente, e nuovi elementi prendono piede. Occorre inoltre tenere sempre presente il quadro europeo. Le dinamiche interne all'Unione Europea e all'Unione monetaria europea sono determinanti significative di quanto accade in Italia, poiché le sue principali aree industriali sono sempre più integrate in sistemi produttivi europei transnazionali, con una forte componente tedesca e francese (Bellofiore, Garibaldi, 2011; Ginzburg, Bulgarelli, 2008). Le forme di delocalizzazione in altri paesi della Unione Europea di parti delle catene di subfornitura, o di vere e proprie delocalizzazioni di intere parti del sistema produttivo, hanno subito una accelerazione dopo la crisi (Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro, 2011).

* Francesco Garibaldi, sociologo industriale.

Io vengo da quella tradizione marxista italiana che ritiene che nell'esame della società capitalistica, sia a livelli macro sia micro, l'analisi debba sempre affrontare, come problemi distinti, la questione del capitale da quella della forza-lavoro. Essa, infatti, non può essere né ricondotta alle dinamiche del capitale né a una «concezione mistica» di essa, come diceva Panzieri. La forza-lavoro è composta d'individui, gruppi ecc., che hanno dinamiche spontanee di adattamento e/o di resistenza alle dinamiche del capitale, quando non di vera e propria costruzione di progetti alternativi. Solo l'inchiesta è in grado di cogliere e creare le condizioni per dialogare con queste dinamiche. Nel corso di questi trent'anni la capacità da parte del capitale di far prevalere le proprie scelte è aumentata, in proporzione al progressivo sbilanciamento del rapporto tra capitale e lavoro in tutta l'Unione Europea (Garibaldi et al., 2012b), a tal punto da connotare le iniziative da parte del mondo del lavoro dipendente – sindacati, associazioni e movimenti politico-sociali – sempre più come di resistenza a scelte complessive dettate direttamente dai grandi gruppi capitalistici o da essi culturalmente egemonizzate. Questo sbilanciamento traspare in tutte le indagini, anche in quelle realtà con una forte presenza sindacale.

2. Le tendenze di fondo

La costruzione del mercato comune europeo, l'allargamento a 27 dell'Unione e la progressiva internazionalizzazione di attività prima confinate territorialmente a scala nazionale e/o regionale, hanno ridisegnato complessivamente il quadro delle relazioni tra imprese e il posizionamento di mercato di tutte le attività manifatturiere, attraverso processi di ristrutturazione industriale e di innovazione dei modelli di business delle aziende europee leader.

2.1. Filiere e logistica

In estrema sintesi, la principale tendenza oggi in Europa riguarda lo sviluppo e la riorganizzazione delle filiere di sub-fornitura, che diventano veri e propri sistemi produttivi a rete organizzati attorno alle attività produttive a monte e a valle; tali sistemi sono sempre più distribuiti territorialmente in tutta l'Unione Europea. Le attività a monte e a valle non so-

no più sempre e solo parte del normale interscambio di mercato, secondo l'opzione *make or buy*, ma sono sempre più integrate con quelle dell'azienda principale, che interviene decidendo direttamente per loro tutti gli aspetti (dalla programmazione della produzione alla grandezza dei lotti, alla velocità di produzione) che sono normalmente associati alle prerogative della proprietà/management. In alcuni casi tale integrazione permette una comunicazione diretta tra funzioni aziendali dell'una e dell'altra impresa interessate, senza la mediazione del management generale, ad esempio con forme di vera e propria co-progettazione. La corsa al controllo di grandi reti produttive non è nuova: è iniziata, infatti, con la costruzione del mercato comune europeo, sia attraverso acquisizioni spot sia con veri e propri processi di fusioni aziendali. Per grandi reti produttive si deve intendere non solo la parte manifatturiera di tali reti, ma anche tutte le funzioni di supporto (ricerca e sviluppo, finanziarie, servizi di mercato, progettazione, logistica) che sono sempre più frequentemente a loro volta esternalizzate.

Ciò che è nuovo è la diversa rilevanza, nei processi manifatturieri, delle catene di sub-fornitura. È la loro qualità che fa la differenza nel controllo del mercato finale e nella capacità di mantenere e aumentare le quote di mercato¹. Controllo e capacità che costituiscono gli aspetti cruciali della competizione in Europa, basata su un'espansione senza fine di ogni forma di consumo di beni, con la correlata necessità vitale di nuovi mercati o nuove quote dei vecchi mercati. A tal fine le aziende leader dei diversi settori, oltre ai meccanismi di acquisizione e fusione di aziende già esistenti, hanno, in special modo nei nuovi paesi entrati nell'Unione Europea, costruito nuovi impianti secondo la logica della regolazione fine dei criteri di sub-fornitura e/o delocalizzazione. La regolazione fine, infatti, consente di decidere quali funzioni aziendali possano e/o debbano essere esternalizzate e/o delocalizzate, comprese funzioni ad alta competenza professionale come la progettazione. La regolazione fine diventa un processo continuo di verifica a scala globale delle prestazioni complessive di ciascuna di queste reti di sub-fornitura, piuttosto che della efficienza e produttività di ogni specifico stabilimento; ecco perché crescono di numero gli impianti produttivi efficienti che vengono dismessi, apparentemente senza ragione.

¹ *The Connected Business*, in *Financial Times*, 26 gennaio 2011.

La rilevanza delle catene di sub-fornitura discende anche dall'estrema varietà della domanda finale di beni da parte del consumatore. Tale varietà è misurabile tramite l'indice Sku (*stock keeping units*), cioè il codice usato per identificare i differenti prodotti in un magazzino; secondo una indagine della McKinsey (Malik, Niemeyer, Ruwady, 2011), il numero di prodotti e loro varianti è cresciuto in modo molto rilevante nel 2011. Ciò comporta il fatto che «prodotti e varianti tendono a proliferare, creando veri e propri “portafogli” con lunghe code e nicchie di prodotti in vendita» (Glatzel, Helmcke, Wine, 2009, p. 75). Se quindi si considerano i due spazi costituiti dalla percentuale di Sku e i ricavi, da un lato, e dalla percentuale di Sku e la localizzazione geografica, dall'altro, appare evidente che la progettazione della catena di sub-fornitura e della logistica diventa di importanza cruciale.

2.2. La flessibilità

Nella ristrutturazione delle catene di subfornitura, e nella riorganizzazione della logistica legata alle consegne a essa interne, i due fattori cruciali sono il modello di business e la connessa domanda di flessibilità operativa. Nei casi studiati si passa, da un lato, da produzioni molto specializzate e a piccoli lotti alle classiche produzioni di serie con grandi volumi, dall'altro, da mercati tradizionali, dove prevale cioè l'aspetto *push*, quindi una politica dell'offerta da parte dei produttori, a quelli nuovi, nei quali prevale l'aspetto *pull*, cioè una situazione nella quale l'offerta è condizionata sia per la qualità sia per i tempi di risposta dalla domanda stessa. Nei rapporti interni alle catene le aziende focali, cioè quelle che sono in cima alle catene (nel gergo industriale le *original equipment manufacturer*), hanno un rapporto *pull* con tutta la catena, di norma attraverso le tecniche del *just-in-time* e gli standard del *free pass*, a prescindere dal valore e dalla complessità di quanto viene loro fornito; ciò produce conseguenze relevantissime sui modelli organizzativi, sia produttivi sia del lavoro. Ciò accade anche per i rapporti di mercato tra i fornitori specializzati di beni di investimento e i loro clienti che, in questo caso, *tirano* la produzione.

In aree come l'Emilia Romagna, queste duplici connessioni tra una catena guidata da un produttore di beni di investimento e il suo rapporto con i clienti introduce nel sistema una pressione costante sui tempi – in questo caso i tempi complessivi, dalla progettazione alla consegna – e la

flessibilità operativa, la capacità cioè di rispondere a tempi/volumi di consegna flessibili, che modella, secondo criteri estremamente differenti da caso a caso, l'insieme dei principi organizzativi di tutto un sistema produttivo, con rilevanti conseguenze sulla forza lavoro; la risposta più frequente è l'applicazione dell'armamentario della *lean production*. In produzioni completamente diverse, come quelle dell'abbigliamento o delle industrie di trasformazione alimentare, la divisione tra aziende con rapporti *push* o *pull* è essenziale per comprendere i loro problemi organizzativi; in questi casi il lato *pull* è spesso rappresentato dalla grande distribuzione organizzata.

2.3. Il processo di commodification

La seconda tendenza riguarda la dinamica tra spinte alla trasformazione di ogni prodotto in un prodotto generico, facilmente intercambiabile con un altro equivalente, quello che si definisce come *commodification*, e il tentativo da parte delle imprese di caratterizzare il prodotto come speciale, attraverso una specifica politica generale di marchio (come accade nella moda) o una risposta diretta a una specifica domanda del cliente, la *customisation*, sino a giungere alla produzione di un lotto di una sola unità, come accade nei beni di investimento. È di per sé evidente che la posta in gioco di questa dinamica è il valore di mercato del prodotto, quindi il posizionamento dell'azienda nella catena del valore; ciò vale per i produttori di beni finali come per quelli di beni intermedi, così per chi è integrato in una catena di sub-fornitura. La tecnica di *customisation* è a tal punto considerata decisiva anche nelle industrie tradizionali che lavorano su grandi volumi, come l'auto o gli elettrodomestici, da avere dato origine a modelli di business definiti come *mass customisation*, con le conseguenti profonde trasformazioni dei criteri di progettazione e definizione degli impianti produttivi, di marketing e relazione tra le funzioni aziendali legate al marketing e alla vendita, da un lato, e quelle della realizzazione, dall'altra, di modalità organizzative della produzione e del lavoro.

La lotta per assicurarsi quote di mercato richiede infine, in special modo per combattere la tendenza alla *commodification*, un'innovazione di prodotto. Essa può essere una vera e propria offerta di nuovi prodotti, come accade spesso nell'industria di trasformazione alimentare, oppure un'innovazione incrementale delle prestazioni, come accade di sovente

nelle piccole e medie imprese industriali, ma anche una nuova combinazione di prodotti e servizi, come nella manifattura ibrida (Bryson, 2009), o infine, la costruzione di nuovi modelli di business come nell'industria della moda. La ricerca dell'innovazione di prodotto, in tutte le sue accezioni, mette in tensione due strategie organizzative costruite negli ultimi trent'anni: la segmentazione del mercato del lavoro interno delle imprese, con la polarizzazione crescente tra una parte centrale considerata strategica per la competizione, sulla quale quindi s'investe in termini di competenze professionali e stabilizzazione del rapporto di lavoro, e una considerata genericamente forza lavoro intercambiabile, di norma con gradi più o meno duri di precarietà; la necessità di atteggiamenti collaborativi e proattivi dei lavoratori e delle lavoratrici. La soluzione di tale tensione cambia da impresa a impresa e da settore a settore; in genere la soluzione è quella di livelli diversi, a cascata, di segmentazione e polarizzazione lungo la catena di subfornitura, come accade di norma sia nell'industria meccanica sia in quella dell'abbigliamento. Di solito, in tutti i casi studiati a livello regionale e nazionale, l'investimento in formazione da parte delle imprese è quasi trascurabile.

2.4. Il controllo della prestazione lavorativa

Le imprese apicali delle reti produttive dell'Emilia Romagna hanno da tempo, con un'accelerazione dovuta alla crisi, scaricato larga parte dei problemi di produttività ed efficienza manifatturiera in senso proprio sulle aziende a valle. Esse, infatti, in particolar modo quando la filiera è organizzata per livelli gerarchici, ma non solo in tal caso, devono fornire tutto ciò che precede il montaggio finale e il collaudo, nel caso delle aziende meccaniche, oppure il design, il marketing, la distribuzione commerciale e alcune operazioni manifatturiere critiche, per quanto riguarda quelle dell'abbigliamento. Pratica comune poi è una continua pressione sugli standard di efficienza, che si traduce nel taglio programmato dei costi riconosciuti ai sub-fornitori, spingendo le aziende a valle a razionalizzazioni continue dei processi produttivi secondo i principi della *lean production*, più o meno sapientemente mescolate con una significativa sopravvivenza di tecniche tayloristiche tradizionali, in special modo dove permangono lavori di linea o a essa assimilabili, come nell'industria alimentare e in quella meccanica. Ciò richiede lo sviluppo, per le aziende

apicali, di complessi sistemi di coordinamento e monitoraggio di tali reti, tanto più complesse quanto più il prodotto finale ha caratteristiche tecnologiche complesse, come nel caso della meccanica, e/o strutturali esigenze di flessibilità e riduzione dei tempi di attraversamento del prodotto, dalla progettazione al mercato, come nel caso di tutti i settori industriali, abbigliamento in primo luogo. Lo sviluppo di tali sistemi spiega parzialmente il progressivo spostamento dei pesi tra la parte operaia e quella impiegatizia, a favore di quest'ultima. Parti che a loro volta vengono, nelle aziende più strutturate, sottoposte a una progressiva disciplina industriale attraverso il mix di *lean production* e taylorismo.

2.5. Il problema demografico

In Europa sta crescendo, in particolar modo in Germania, ma anche in Italia, un problema demografico che nel nostro paese, secondo le previsioni Istat², vede un aumento dei residenti come risultato di un'accentuata dinamica naturale negativa e di una dinamica migratoria che compensa ampiamente il calo, sino a passare dal 7,5 per cento del 2011 al 14,6 della popolazione residente nel 2030. Per le imprese si aprono problemi di reclutamento della forza lavoro, in special modo nelle aree a più alta qualificazione.

3. Le soluzioni

Prima di analizzare il livello aziendale è bene avere presenti gli aspetti analitici meso e macro che riguardano l'industria sia a livello regionale sia nazionale dell'Unione Europea. Si è già detto dei processi di ristrutturazione in Europa (Bellofiore, Garibaldo, 2011), si tratta ora di prendere in considerazione il nesso tra tali processi e il mercato del lavoro. In effetti il processo di delocalizzazione intereuropeo, reso più ampio e rapido dall'allargamento dell'Unione a 27 paesi membri, ha permesso alle imprese di utilizzare i margini di differenza salariale e di protezione legislativa tra l'Unione a 15 e i nuovi entrati; paesi, per alcuni dei quali c'è una tradizione industriale che risale alla fine dell'Ottocento e un ottimo livello di

² Vedi www.istat.it/it/archivio/48875.

istruzione generale e tecnica. La differenza salariale, ad esempio nel settore degli elettrodomestici, può arrivare al 40 per cento. Si è così costituita un'area industriale, ad esempio nel settore dell'automobile, che facendo centro – come ci ricorda Meardi (2012) – in un punto tra Bratislava, Vienna e Budapest, raccoglie in un raggio di 300 chilometri una decina di impianti; tale area è in continua crescita di densità e varietà di produzioni, ad esempio gli elettrodomestici. Com'è evidente, questa tendenza tuttora in corso produce effetti rilevanti e differenziati. In alcuni casi, infatti, tale delocalizzazione accentua una polarizzazione tra la parte di impianti nella vecchia Unione Europea, ad esempio in Germania, che mantengono uno status migliore e nei quali si concentrano produzioni e/o funzioni che si vogliono mantenere sotto stretto controllo, e i nuovi. Si hanno anche pure e semplici delocalizzazioni sostitutive dei precedenti impianti. In tutti e due i casi la pressione è una pressione negativa, che erode progressivamente gli standard della prestazione lavorativa sia per chi vi è direttamente coinvolto sia per chi non lo è, ma fa parte della rete di subfornitura.

Quest'ultimo è il caso dell'Emilia Romagna, che ha visto significative aziende di diversi settori aprire nuovi impianti sia nella nuova Unione Europea sia fuori da essa, spesso anche per ragioni di controllo di mercati che richiedono, per vincoli vari, una produzione locale. In questi casi, di norma, la subfornitura non segue le aziende apicali nella nuova avventura poiché non se lo può permettere, e le aziende apicali non sono interessate a sostenere il processo. La pressione negativa si traduce in questi casi in una ristrutturazione e in una nuova e più stretta selezione delle aziende della rete di subfornitura (Ires Emilia Romagna, 2011; Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro, 2011; Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro, 2011).

Se si guarda poi al mercato del lavoro in senso proprio, sono ben noti (anche dalle ultime pubblicazioni Istat) i livelli crescenti di disoccupazione manifesta, disoccupazione nascosta dalla rinuncia alla ricerca di un lavoro e crescita della quota di assunzioni a termine, sino a quasi la totalità dei nuovi assunti. Su questa situazione grava poi il risultato diretto dell'ingresso nel mercato capitalistico mondiale dell'India e della Cina, con il conseguente raddoppio dei lavoratori dipendenti che producono sullo stesso mercato (Freeman, 2004).

Si determina così un'eccedenza strutturale di lungo periodo della forza lavoro, che ci riporta al concetto di Marx di un esercito industriale di riserva: «ma se una sovrappopolazione operaia è il prodotto necessario dell'accumulazione, ossia dello sviluppo della ricchezza su base capitalistica, questa sovrappopolazione diventa, viceversa, la leva dell'accumulazione capitalistica e addirittura una delle condizioni d'esistenza del modo di produzione capitalistico. Essa costituisce *un esercito industriale di riserva* disponibile che appartiene al capitale in maniera così completa come se quest'ultimo l'avesse allevato a sue proprie spese, e crea per i mutevoli bisogni di valorizzazione di esso il materiale umano sfruttabile sempre pronto, indipendentemente dai limiti del reale aumento della popolazione» (*Il Capitale*, I, VII, 23,3, Roma, Editori Riuniti, 1964, p. 692).

Che ciò non avvenga per caso è testimoniato dalle dichiarazioni di Alan Budd, il massimo consigliere economico della Thatcher, come ci ricorda Harvey (2011, p. 27), sulle ragioni del perseguimento deliberato di una contrazione dell'economia negli anni ottanta in Inghilterra.

Gli effetti della costante pressione indotta dalle pratiche di *lean production*, amplificate dalla diffusione quasi universale delle reti di sub-fornitura, dalle richieste di una maggiore plasticità cognitiva e flessibilità operativa nella prestazione lavorativa, e da una costante pressione sui tempi, ben si vedono anche nel quinto Rapporto sulle condizioni di lavoro elaborato da Eurofound (2012, p. 55), dove si esprime preoccupazione per la situazione, dato che gli indicatori soggettivi sull'intensità di lavoro descrivono «una crescita generale lungo gli ultimi due decenni dell'intensità di lavoro nella maggior parte dei paesi europei».

Dal 2005 il ritmo di crescita è rallentato, ma stiamo pur parlando del fatto che il 62 per cento dei lavoratori è impiegato, per almeno un quarto del tempo, con scadenze rigide, e il 59 per cento con ritmi elevati. Si fa inoltre notare che il numero di coloro il cui ritmo di lavoro è determinato da tre o più fattori esterni, una situazione fonte di seri elementi di stress, è cresciuto costantemente negli ultimi venti anni, anche se sembra essersi stabilizzato dopo il 2005. Il Rapporto dice che «il fatto che una proporzione sostanziale dei lavoratori ne è colpita solleva problemi sulla sostenibilità dei loro lavori. Tale preoccupazione è particolarmente importante, dato che l'Europa si confronta con la sfida di una forza lavoro che sta invecchiando e che le politiche in corso puntano a

tenere i lavoratori attivi più a lungo» (Eurofound, 2012, p. 55). Dallo stesso rapporto apprendiamo che il 18 per cento è insoddisfatto per il rapporto vita-lavoro, cioè non può dare risposta contemporaneamente alle esigenze della vita lavorativa e personale, cosa che può essere patogenetica.

Altra cosa sono gli effetti di una maggiore complessità del lavoro combinata con una maggiore domanda cognitiva; di per sé i due fatti non sono negativi, salvo che i lavoratori, non trovando sostegno nell'ambiente lavorativo, debbano misurarsi con un'alta intensità di lavoro e che le loro competenze non siano adeguate ai compiti assegnati.

Se si incrociano i dati dell'autonomia sul lavoro con quelli dell'intensità lavorativa (Eurofound, 2012, p. 125, fig. 75), il cuore del lavoro industriale (operai e funzioni impiegate di supporto alla produzione, specificamente gli operatori di macchine e quelli con compiti elementari), assieme ai lavoratori del settore sanitario, dei trasporti e del commercio, sono nel quadrante inferiore di destra, cioè con il massimo di intensità e il minimo di autonomia. Non stupisce quindi la conclusione: «i rischi psicosociali sono probabilmente aumentati, poiché l'intensità del lavoro è cresciuta e non è stata compensata da una crescita dell'autonomia» (Eurofound, 2012, p. 131).

Tale situazione europea trova puntuale conferma in Italia. Nella ricerca svolta infatti nel settore metalmeccanico (Garibaldo, Rebecchi, 2008), seguendo lo stesso impianto delle ricerche Eurofound, si trova ad esempio che il numero di lavoratori il cui ritmo di lavoro è determinato da obiettivi di produzione o prestazioni di servizio prefissate è del 70 per cento (p. 119), contro il 47 del quinto rilevamento europeo (p. 73).

La parte più interessante di comparazione tra la rilevazione europea e la situazione italiana, come risulta dalle varie ricerche cui faccio riferimento, riguarda quelle che vengono definite come pratiche di una moderna organizzazione del lavoro: esse sono, nella definizione europea, la rotazione delle mansioni, il lavoro di gruppo e la partecipazione dei lavoratori ai processi di miglioramento del lavoro. Nelle diverse ricerche italiane, a parte quella nazionale sulla metalmeccanica, vi sono sintesi qualitative sulle tendenze prevalenti, secondo il modello degli studi di caso, piuttosto che numeri.

Stando ai numeri, comparabili poiché l'impianto delle due ricerche è identico, ma con l'una focalizzata su un settore e l'altra generale, quindi

con evidenti difformità quantitative, questa è la situazione per il settore meccanico:

- la rotazione: 54,6 per cento in Italia contro 51 in Europa; fortemente presente in Italia nelle produzioni di massa;
- il lavoro di gruppo: 53 per cento in Italia contro 48 in Europa; fortemente presente in Italia nel lavoro degli informatici e nei servizi alla produzione;
- la partecipazione all'innovazione organizzativa è stata indagata in modo diverso nelle due indagini e non è comparabile, mentre lo sono gli aspetti di autonomia procedurale, che riguardano circa la metà degli intervistati in entrambi i casi.

In tutti i tre casi bisognerebbe entrare nel merito di come ognuna di queste pratiche si svolge per cogliere le differenze tra una situazione funzionalmente controllata dal management, e rigidamente mantenuta in tali limiti funzionali, e vere e proprie pratiche di investimento sull'autonomia professionale dei lavoratori e delle lavoratrici. Lo spazio non lo consente in modo analitico, ma si possono citare le conclusioni di tali ricerche. In estrema sintesi, le parti più orientate all'autonomia sono attorno al 10 per cento per la rotazione e attorno al 20 per il lavoro di gruppo in Europa.

Se si guarda alle ricerche italiane citate, la situazione, per l'Emilia-Romagna nel suo insieme, è che elevata sembra essere mediamente la quota di imprese che nella regione non ha effettuato nessun cambiamento nell'organizzazione della produzione nel periodo coperto dalle varie indagini sul campo, che abbracciano un ampio lasso di tempo. Il cambiamento nell'organizzazione della produzione più diffuso risulta essere la *gestione qualità totale* e il *just in time*. Inoltre, in Emilia-Romagna la produzione organizzata in *gruppi di lavoro* appare essere sufficientemente diffusa. Per quanto attiene poi agli interventi sull'organizzazione del lavoro, le principali evidenze desumibili dalle indagini svolte in Emilia-Romagna sono l'ampliamento delle mansioni (polivalenza), la riduzione dei tempi di lavoro e la rotazione delle mansioni. In molti casi «si tratta di interventi legati all'aspetto delle mansioni individuali, in particolare all'ampliamento della loro applicazione» (Pini et al., 2010). In tal modo si perde l'ottica collettiva di tali interventi, la sola che potrebbe esaltare i singoli interventi moltiplicandone gli effetti positivi (in termini di efficienza e qualità delle prestazioni) e non semplicemente sommandoli. La

stessa diffusione di produzioni che prevedono un'organizzazione del lavoro per gruppi, come si è evidenziato prima per il caso Emilia-Romagna, segnala più che la presenza di gruppi di lavoro dotati di autonomia, formalizzati, con obiettivi definiti e concordati con le direzioni aziendale ecc., l'esistenza di forme di organizzazione del lavoro più tradizionali, indotte dalla notevole presenza di imprese che sono posizionate nella produzione di piccola e media serie e di prototipi. In esse il fattore competitivo è il lavoro che incorpora abilità quasi artigianali, ma l'organizzazione del lavoro si basa ancora sui singoli lavoratori, e il coordinamento di tali abilità avviene attraverso la giustapposizione o cooperazione informale più che per mezzo di una vera e propria progettazione organizzata. D'altro canto sono poco diffusi, nel caso Emilia-Romagna, interventi organizzativi volti a ridurre le gerarchie aziendali e a favorire il grado di autonomia dei singoli lavoratori o dei gruppi di lavoro (Ires Emilia Romagna, 2011, p. 32)

I casi analizzati sinora non sono dominati dalla presenza delle classiche linee di montaggio, anche se nelle rassegne generali citate ve ne sono. Vi è inoltre la presenza di aziende legate a produzioni di piccola e media serie e anche di aziende con produzioni di massa. Tra queste aziende, infine, vi sono anche casi considerati eccellenti per i risultati ottenuti. Le situazioni sono tra loro diverse, ma il giudizio generale sopra riportato coglie il dato di fondo. Vediamo quindi cosa accade alla Fiat.

4. Il caso Fiat, il Wcm e il sistema Ergo-Uas

4.1. Pomigliano 2010

Nell'accordo di Pomigliano del 29 dicembre 2010 la Fiat ha voluto contrattualizzare nel capitolo sull'organizzazione del lavoro il sistema Wcm, cioè il *World Class Manufacturing*, in una versione che integra una metrica del lavoro Uas (*Universal Analyzing System*) con un sistema di valutazione ergonomica Eaws (*European Assembly Work-Sheet*), che è di fatto una lista di controllo per una «veloce “mappatura” del rischio nelle fasi di progettazione delle postazioni nelle lavorazioni di serie» (Tuccino, 2008, p. 18). Vediamo in cosa consiste e cerchiamo di spiegare le ragioni della contrattualizzazione del sistema.

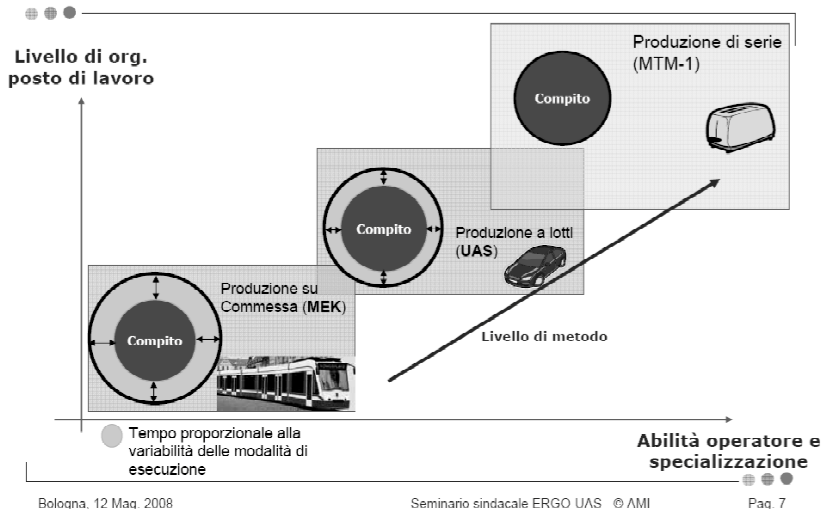
4.2. Mtm e Uas

Verso³ l'inizio degli anni ottanta del Novecento l'industria automobilistica nel mondo prese atto che i precedenti sistemi di progettazione e misura delle postazioni di lavoro basate sulle analisi Mtm, come l'Mtm-1, non erano più adeguati al modello produttivo prevalente, che si stava stabilizzando come modello di produzione a lotti più che ad alti volumi standard e programmabili nel medio-lungo periodo. In Europa, quindi, si diffuse progressivamente un nuovo sistema, sempre basato sull'analisi Mtm: l'Uas. La differenza tra i due sistemi è piuttosto significativa: una parte, più o meno ampia, della progettazione del posto di lavoro, tempi compresi, non è semplicemente deducibile dalla somma dei movimenti analizzati con il metodo Mtm, che rimane la base, ma dipende dal contesto lavorativo; si tratta quindi di un elemento plastico e adattivo che introduce nel metodo una valutazione che dipende da quello che tecnicamente gli analisti chiamano il «livello del metodo». Questo dipende da due variabili: il livello di specializzazione della mansione e l'abilità operativa dell'operaio (rappresentato sull'asse x di una figura cartesiana); il livello di organizzazione del posto di lavoro (rappresentato sull'asse y). Per specializzazione si intende che è massima quando si ha un compito molto ristretto, e per abilità operativa che l'operaio è in grado di svolgerlo «a occhi chiusi», analogamente il livello di organizzazione del posto di lavoro è massimo quando le attrezzature sono praticamente state pensate per quella specifica mansione ristretta. La figura nella pagina seguente illustra come si presentano le alternative.

L'Uas quindi rappresenta il metodo di progettazione, sempre secondo il modello Mtm, di posti di lavoro per l'industria automobilistica che produce a lotti e usa livelli di organizzazione del posto di lavoro intermedi, affidando agli operai compiti di ampiezza media, con competenze medie. Il metodo Uas copre una gamma di frequenze che, secondo i tecnici Uas, va da 30 secondi a 20 minuti, ed è ottimo tra un minuto e un minuto e mezzo; la parte di contesto è maggiore o minore in relazione diretta al livello di metodo. Per frequenze inferiori è più efficiente l'Mtm-1 o 2, e per frequenze superiori il Mek.

³ Questa parte, se non altrimenti qualificata, riprende il mio contributo alla ricerca di Istituto per il lavoro (2008).

UAS è progettato per il settore automobilistico, MEK è utilizzato nel settore ferroviario / aeronautico



Bologna, 12 Mag. 2008

Seminario sindacale ERGO UAS © AMI

Pag. 7

4.3. Il Wcm

Contemporaneamente crescevano un insieme di tecniche che venivano riassunte sotto l'ombrello di *World Class Manufacturing*, una versione occidentale del sistema giapponese della *lean production*. Esso si basa, infatti, sulla *lean production* e il *just-in-time* da un lato, sulla qualità e sul coinvolgimento dei lavoratori dall'altro. Il Wcm, presupponendo comunque alti livelli di efficienza, sposta tutto l'accento sulla qualità, considerando tale obiettivo irraggiungibile senza un adeguato coinvolgimento attivo dei lavoratori e delle lavoratrici.

L'intervento attivo presuppone la possibilità operativa per i lavoratori, singolarmente o in gruppo secondo gli specifici compiti, di analizzare le condizioni operative per adeguare la propria prestazione in tempo reale e funzionalmente al raggiungimento della qualità desiderata; in generale, tutto ciò si traduce nella necessità di tempi unitari più adeguati. Si crea inevitabilmente un campo di tensione tra efficienza, ispirata all'Mtm e quindi a criteri neotayloristici, e la richiesta di comportamenti proattivi ai

lavoratori e alle lavoratrici; è avvenuto spesso che la tensione fosse risolta riducendo a retorica la richiesta di comportamenti proattivi che, banalmente, si traducono nell'inserire a forfait, nell'efficienza Mtm, alcune attività non misurabili direttamente.

L'intervento attivo da parte dei lavoratori e delle lavoratrici non può inoltre essere puramente comandato: quindi, oltre a richiedere condizioni operative adeguate, presuppone che si determinino condizioni che incentivino i lavoratori e le lavoratrici a «investire» sulla qualità dei risultati del proprio lavoro. Parlare di incentivi non significa necessariamente ed esclusivamente puntare a incentivi monetari; si tratta infatti di determinare un'organizzazione del lavoro e una condizione lavorativa costruite attorno alla qualità come vettore guida.

Introdurre non retoricamente il Wcm richiede inevitabilmente un allontanamento da criteri di progettazione dei posti di lavoro e di misurazione della prestazione nei quali prevale il fare, il movimento, e non anche il calcolo del tempo per pensare/progettare il proprio fare in modo funzionale all'obiettivo della qualità. Il Wcm Fiat, introdotto a tappe dal 2006, con una prima sperimentazione a Torino, in special modo dopo la nuova architettura contrattuale e la trasformazione delle prestazioni lavorative, non può che essere un puro strumento, totalmente controllato dal management, per aggiungere, in condizioni operative immutate o peggiorate, nuovi contenuti prestativi ed eliminare ogni attività non a valore aggiunto.

4.4. Le diverse modalità di calcolo dei tempi nell'Mtm e nell'Uas

Vi sono, infine, problemi di salute e sicurezza. Per quanto concerne la tutela della salute, sulle linee di montaggio tradizionalmente si aggiunge un quid di tempo ai tempi calcolati con l'Mtm: tali tempi dovrebbero consentire quei recuperi che la medicina ritiene essenziali per evitare malattie e danni fisici. Un nuovo orientamento, maturato all'interno dell'associazione Mtm, tenta di unificare progettazione dei posti di lavoro e rispetto delle norme ergonomiche in un'unica metodologia, chiamata Ergo-Uas, sperimentata dalla Fiat a Mirafiori dal 2008.

Come ben chiarisce Tuccino (2008, p. 16), il sistema di riferimento dell'Ergo-Uas è l'Mtm che «rientra nella categoria dei cosiddetti sistemi a tempi predeterminati». In sintesi, nell'Mtm le operazioni manuali vengo-

no scomposte nei movimenti elementari necessari per eseguirli, e il sistema, «individuati i movimenti, assegna a ciascuno di essi, sulla base della natura del movimento e delle condizioni in cui viene effettuato, un tempo standard predeterminato» (ibidem, p. 17). Tali sistemi lavorano in conformità a tabelle, definite sulla base di analisi statistiche, che «assegnano i tempi standard per i movimenti elementari degli arti; è stato definito, ad esempio, che il tempo necessario per raggiungere un oggetto a distanza di 20 centimetri è di 10,5 Tmu (l'unità di misura più utilizzata da Mtm; 27,8 Tmu corrispondono a 1 secondo)». Nel caso dell'Uas, cosa che come vedremo è molto rilevante per la condizione lavorativa, vi è «la tendenza ad assemblare i movimenti elementari in azioni più complesse; Mtm-Uas, ad esempio, invece delle azioni (raggiungere, afferrare, muovere, ruotare, posizionare, rilasciare ecc.) considera solo prendere e posizionare» (ibidem, p. 17).

Per definire i ritmi di lavoro in un'azienda l'analista «tempi e metodi», sulla base dei tempi predeterminati delle tabelle Mtm, osserva un lavoratore «con un rendimento medio» e assegna i valori del tempo «base» per uno specifico compito lavorativo. Considerando 100 il valore dei tempi predeterminati, l'analista, sulla base delle caratteristiche del compito, assegna un valore inferiore (ad esempio 75) o superiore allo standard (ad esempio 133). Dopo aver definito il tempo «base», o normalizzato, l'analista assegna le percentuali di tempo che derivano dai cosiddetti fattori di «maggiorazione». Si arriva così alla definizione di un tempo effettivo (assegnato) per l'esecuzione di uno specifico compito lavorativo (ibidem, p. 17).

Le maggiorazioni applicate sono di norma di tipo tecnico-organizzativo. Le valutazioni ergonomiche sono svolte a parte, dalla fase di progettazione dei posti di lavoro (con metodi come la checklist Eaws⁴) sino

⁴ La stessa associazione Mtm Italia dice che «essendo Eaws basato su una distribuzione statistica di dati biometrici, la sua applicazione tipica è nella fase della progettazione del processo», dopo di che ritengono che «adottando un approccio prudente nell'interpretazione del punteggio di Eaws4 al fine di fare una mappa del rischio, esso fornisce un modello equivalente di "reazione" (di contromisure da prendere nella fase di produzione) all'indice Oera, con un odds ratio (rapporto incrociato) che varia da 0,89 (a confronto diretto degli odds ratio) e 1 (per un uso prudente dell'odds-ratio)»; un odds ratio di 1 vorrebbe dire che i due insiemi sono equivalenti nel calcolo del rischio.

a quella di verifica (con metodi come quello Ocra⁵), e tendono a tradursi in pause e, nei sistemi più evoluti, in un'analisi di primo e secondo livello di ogni posto di lavoro. L'analisi di secondo livello cerca di comprendere perché un posto di lavoro sia risultato ergonomicamente scorretto e, dove possibile, riprogettarlo, oppure, come spesso accade nel lavoro di linea, quando la cosa è intrinseca alla frequenza con la quale una determinata attività è svolta, operare su una specifica sequenza di pause. Questa è la situazione tuttora esistente sulle linee di montaggio in Germania, la patria del metodo Uas. I due processi, quello della metrica e quello ergonomico, sono distinti e autonomi, le pause e la loro distribuzione nel tempo giocano un ruolo essenziale. L'Ergo-Uas, invece, «si propone un'analisi articolata anche dei fattori di rischio ergonomico [...] la particolarità di Ergo-Uas, rispetto ai sistemi “tradizionali”, consiste essenzialmente nel tentativo di definire i fattori di riposo, non in modo generico, ma sulla base di una metodologia per l'analisi del carico bio-meccanico sia statico (l'assunzione e il mantenimento di posture a rischio) sia dinamico (la frequenza dei movimenti degli arti superiori); questa metodologia è la checklist Eaws» (ibidem, p. 18). In questa metodologia, quindi, vi è un solo fattore complessivo di maggiorazione, che è la somma dei tradizionali fattori di maggiorazione organizzativi e di un fattore ergonomico, desumibile dalle tabelle Eaws e che, se i valori tabellari sono tra 0 e 25, vale zero. Il rischio così desunto «viene classificato verde (assente-lieve) per valori tra 0-25, giallo (rischio medio) tra 26-50, rosso (rischio elevato) per valori oltre 50» (ibidem, p. 18).

4.5. Il percorso verso l'Ergo-Uas

Per comprendere meglio le conseguenze di questo sforzo analitico-progettuale intrapreso dalla Fiat, con l'assistenza tecnico-scientifica dell'associazione Mtm Italia (www.mtmitalia.it), bisogna risalire all'indagine avviata nel 2003 dal procuratore Guariniello a Torino sull'uso da parte della Fiat del Tmc-2, una variante casalinga dell'Mtm, e le relative prescrizioni

⁵ Il metodo viene messo a punto da un gruppo di ricercatori italiani e riassunto in un numero monografico di *Medicina del Lavoro* (Colombini, Grieco, Occhipinti, 1996). Da tale indice si è poi ricavata sia una checklist sia un vero e proprio software. Il metodo Ocra ha avuto una grande risonanza internazionale. Per maggiori informazioni vedi www.epmresearch.org/Default.asp?mn=2&smn=0 e www.liftingindex.com/checklistocra.html.

del 2006. La Fiat è quindi costretta a cambiare e fare i conti con le conoscenze medico-scientifiche oramai disponibili a livello internazionale italiano, tra cui il metodo Ocra e il diffuso sistema dei segnali semaforici verde, giallo e rosso. La Fiat, quindi, come prima reazione si muove con una serie di scelte generali:

- elaborazione di una propria check list semplificata (denominata «check list filtro») per individuare le postazioni di lavoro a rischio;
- adozione della check list Ocra per calcolare l'indice di rischio e individuare le misure di prevenzione;
- formazione sul tema di quadri e responsabili di reparto;
- adozione del metodo d'indagine elaborato (check list filtro + check list Ocra) in tutte le sedi Fiat in Italia.

La strategia adottata, non diversa da quella di altre imprese italiane, si basa sulla scelta di check list semplificate che, nel commento di Tuccino⁶, «se da un lato riduce i costi d'analisi per le aziende, dall'altro accresce i margini di discrezionalità dell'analista (in particolare dei tecnici “tempo-metodisti” che hanno effettuato brevi corsi di formazione su Ocra)». La scelta non è casuale dato che già allora, nel 2007, da prime verifiche risultava che vi erano postazioni risultate verdi con l'una e gialla con l'altra. La differenza sta, infatti, nelle soglie di accettabilità applicate nell'analizzare i vari movimenti.

La Fiat, dopo la risposta immediata nei termini appena riassunti, decise per la ricerca di una soluzione che, per un verso, desse fondamento alla sua metrica del lavoro, che fosse meno discutibile delle elaborazioni casalinghe dell'Mtm, quali le vari versioni del Tmc, per altro verso, sistematizzasse la necessità di fare i conti in modo nuovo con i problemi ergonomici; di qui il ricorso alla consulenza di Mtm Italia.

4.6. Le conseguenze

La scelta di unificare i due sistemi, liquidando il metodo Ocra in modo integrale, è più vicina alla cultura della Fiat. In tal modo, infatti, la pre-determinazione dei tempi assegnati è totale e poco trasparente, mentre la prassi tedesca di mantenere separati i due momenti consente di regolare il processo a valle, quindi di essere più trasparente e aperto a possibili

⁶ In una riunione interna di un gruppo di ricerca.

negoziati. In primo luogo, la scelta di considerare le pause, nei nuovi accordi, come un puro quid di tempo, distribuibile a piacere nel turno, ne mette in discussione una delle caratteristiche fondamentali. Una delle variabili chiave da un punto di vista ergonomico è infatti la frequenza di un movimento, particolarmente rilevante nelle lavorazioni di linea. Se una postazione risulta arancione, e la ragione di ciò non sta in una cattiva progettazione del posto ma nella natura della prestazione richiesta in quella fase lavorativa, probabilmente nell'alta frequenza di un movimento non eliminabile, allora le pause rappresentano una soluzione se hanno non solo una durata congrua, ma se interagiscono col rischio, venendo opportunamente distribuite nel turno.

La differenza tra Ocrà e Ergo-Uas in termini di valutazione delle frequenze è riassunto in un documento del 2011, da parte degli autori del metodo Ocrà con la collaborazione di Tuccino (Colombini et al., 2011, p. 4): «il calcolo delle azioni tecniche è, secondo la norma ISO 11228-3 e il metodo Ocrà, il punto di partenza per giungere a una valutazione del rischio da movimenti ripetuti degli arti superiori. Se, ad esempio, il lavoratore deve prendere un oggetto e piazzarlo in un punto differente, senza compiere altre azioni, Ocrà calcola due azioni tecniche elementari (o tre azioni, se c'è anche l'azione di raggiungere l'oggetto perché non a "portata" dell'arto stesso): prendere l'oggetto, posizionare l'oggetto. Nel caso di un'operazione di avvitatura manuale, Ocrà calcola le azioni tecniche tutte le volte che il lavoratore gira il cacciavite. Eaws calcola, invece, quelle che chiama le "azioni reali". Nel primo esempio, l'azione reale è una sola: "prendere e piazzare"; nel secondo, le azioni calcolate ("ciclo di avvitatura") sono notevolmente inferiori a quelle considerate da Ocrà. Questa diversità nei criteri di conteggio di Eaws si traduce in una riduzione notevole e variabile (oltre il 50 per cento) delle azioni calcolate rispetto al metodo Ocrà; ma, al di là delle differenze nei risultati, Eaws modifica nella sostanza, in modo imprevedibile, la base di calcolo (la "metrica") dell'indice di rischio così come definita in ISO 11228-3 (Annex C, point C.6)». In secondo luogo, il sistema viene introdotto in modo contrattualizzato dopo avere cancellato tutti gli accordi sindacali precedenti, quindi anche l'accordo del 1971 sul calcolo dei tempi.

Secondo Tuccino (2011b) si possono fare confronti diretti tra i tempi assegnati con il vecchio sistema del 1971 e il nuovo sistema, analizzando ad esempio l'attività di avvitamento di quattro bulloni. La conclusione è:

«con la metodologia Ergo-Uas, per un compito quale avvitare quattro dadi si ottiene una riduzione di circa il 6 per cento del tempo finale assegnato al lavoratore (da 15,5 secondi a 14,64) che, di conseguenza, corrisponde a un aumento del 6 per cento della velocità dei ritmi di lavoro. Se proiettiamo questo aumento della velocità dei ritmi di lavoro in un'intera fase di lavoro di 70 secondi (la durata media di una fase di lavoro sulle linee di montaggio Fiat), si ottiene una riduzione del tempo finale assegnato di 4,2 secondi (6 per cento di 70 secondi). La riduzione del tempo finale assegnato al lavoratore, per effettuare una fase di lavoro, corrisponde a un “guadagno” per la Fiat di circa 27 minuti di lavoro in più con lo stesso salario (6 per cento di 450 minuti). In media, quindi, con Ergo-Uas la Fiat ottiene, in un turno di lavoro e per ogni lavoratore, un aumento del 6 per cento della velocità dei ritmi di lavoro e circa 27 minuti di lavoro in più con lo stesso salario».

Analoga comparazione si può fare tra il metodo Ocra e quello Ergo-Uas per la stessa operazione. La conclusione è che «il tempo base standard previsto dalla metodologia Uas, quindi, è di circa 3,5 volte superiore rispetto a quello previsto dalle metodologie per il calcolo dei rischi per la salute dei lavoratori (107 azioni al minuto contro 30 azioni al minuto)» (sempre Tuccino 2011b).

Nel documento già citato (Colombini et al., 2011) vi è una sintesi dei punti critici del sistema Ergo-Uas (p. 17): «negli esempi riportati è evidente che i criteri utilizzati dal metodo Eaws portano a una sottostima del rischio dal 30 al 50 per cento. Si ricorda che il metodo Ocra viene considerato dagli standard vigenti il metodo elettivo (o il *preferred*) anche perché è l'unico metodo oggi disponibile che fonda la definizione delle fasce di rischio su un database di dati clinici (a oggi 10 mila casi): in sostanza l'indice Ocra predice la probabilità di ammalarsi. La validazione di un nuovo metodo dovrebbe necessariamente prevedere anche una valutazione clinica sia su campioni di riferimento (i non esposti) che su un congruo numero di esposti alle diverse fasce di rischio. La predittività di una nuova metodica valutativa non può pertanto che essere validata attraverso un ampio studio epidemiologico. In caso contrario, qualsiasi metodo valutativo può essere ritenuto unicamente in grado di definire un'eventuale “ordine gerarchico dell'esposizione”, ma non di fornire utili riferimenti sul livello da cui “inizia il rischio”, cioè, in altri termini, da dove inizia la “probabilità di ammalarsi”. Il metodo Eaws può in sostan-

za correttamente dire che, ad esempio, chi è esposto al valore 19 è meno a rischio di chi è esposto al valore 56, ma, considerata la non coerenza dei parametri utilizzati sia agli attuali standard che alla più prestigiosa letteratura scientifica, risulta per ora ingiustificato asserire che “dal valore 25 in giù il rischio di ammalarsi è assente”».

Risulta quindi chiaro perché la Fiat abbia voluto contrattualizzare il tutto. Nell'accordo di Pomigliano infatti vi è una clausola, cosiddetta integrativa del contratto individuale di lavoro, che estende al singolo, come obbligo contrattuale, la clausola generale di responsabilità. Il lavoratore quindi è vincolato al sistema così come esso è definito, altrimenti gli viene imposto per via disciplinare e contrattuale un aumento dei ritmi di lavoro, una riduzione delle pause e lo spostamento della mensa a fine turno.

5. Conclusioni

Il grado d'innovazione organizzativa riscontrato si limita alle pratiche della *lean production* variamente reinterpretata e senza una focalizzazione sugli aspetti motivazionali, se non nelle aziende cosiddette eccellenti. In ogni caso, l'interpretazione di ogni innovazione organizzativa è di tipo rigorosamente funzionale e di stretto controllo manageriale, con eccezioni di nuovo nelle aziende eccellenti, nelle quali il controllo è indiretto e focalizzato sui risultati complessivi.

Le pratiche che sono considerate in Europa di moderna organizzazione del lavoro (la rotazione delle mansioni, il lavoro di gruppo e la partecipazione dei lavoratori ai processi di miglioramento del lavoro) sono presenti in dimensioni comparabili con il resto dell'Europa e sono normalmente interpretate nella versione più ristretta rispetto al grado di autonomia dei lavoratori. Un mondo a parte è quello delle aziende tradizionali di lavorazioni in linea, qui esemplificate dalla Fiat, nelle quali l'innovazione punta a un'ulteriore saturazione lavorativa, con una razionalizzazione di tutte le postazioni e l'aggiunta di forme elementari di controllo delle proprie prestazioni, senza che ciò comporti un alleggerimento del vincolo.

Ciò che colpisce tutti gli osservatori (ad esempio gli studi di Pini et al.) è il totale rifiuto o incomprensione del fatto che, al di là della loro accettabilità o meno, i modelli cui si fa riferimento sono un tutt'uno che an-

drebbe preso nel suo insieme per produrre i risultati attesi; al contrario, la pratica più diffusa è di considerarli delle liste di ricette da cui attingere secondo i problemi del momento.

Riferimenti bibliografici

- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S., Pini P. (2010), *Innovazione, produttività, sistemi locali regionali, strategie di innovazione e risultati economici*, Bologna, mimeo.
- Antonioli D., Desolato L., Mazzanti M., Pini P. (2007), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. Seconda indagine sul sistema locale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Antonioli D., Desolato L., Mazzanti M., Pini P. (2002), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. Un'analisi per il sistema industriale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Bellofiore R., Garibaldi F. (2011), *The Global Crisis and the Changing European Industrial Landscape*, in *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 5, 3, pp. 273-289.
- Bryson J.R. (2009), *Hybrid Manufacturing Systems & Hybrid Products*, Aachen, Ima/Zlw & Ifu, 3, in www.internationalmonitoring.com/downloads/trend-studies/hybrid-products.html (visitato il 17 aprile 2012).
- Colombini D., Grieco A., Occhipinti E. (a cura di) (1996), *Le affezioni muscolo-scheletriche occupazionali da sovraccarico biomeccanico degli arti superiori. Metodi di analisi, studi ed esperienze, orientamenti di prevenzione*, in *Medicina del Lavoro*, 87, pp. 491-581.
- Colombini D., Occhipinti E., Tuccino F., di Leone G. (2011), *Rapporto fra il metodo Eams (Ergo-Uas) per la valutazione del rischio da sovraccarico biomeccanico e il metodo Ocrs*, in riferimento agli standard serie EN 1005 e serie ISO 11228-1-2-3, in www.snop.it/attachments/article/159/documento_ergo_uas_def.pdf (visitato il 24 aprile 2012).
- Eurofound (2012), *V Working Conditions Survey*, in www.eurofound.europa.eu/surveys/evcs/2010/ (visitato il 24 aprile 2012).
- Freeman B.R. (2004), *Doubling the Global Work Force: The Challenge of Integrating China, India, and the Former Soviet Bloc into the World Economy*, in www.iie.com/publications/papers/freeman1104.pdf (visitato il 24 aprile 2012).
- Garibaldi F., Freddi D., Gallo S., Romaniello L. (2012a), *Rapporto Federconsumatori*, marzo, mimeo.
- Garibaldi F., Baglioni M., Casey C., Telljohann V. (2012b), *Workers, Citizens, Governance. Socio-Cultural Innovation at Work*, Oxford, Peter Lang.

- Garibaldi F., Rebecchi E. (a cura di) (2008), *Metalmeccanic@*, Roma, Meta Edizioni.
- Ginzburg A., Bulgarelli D. (2008), *Le nuove Pmi. Strategie di riposizionamento, qualificazione e specializzazione del sistema produttivo reggiano*, mimeo.
- Glatzel C., Helmcke S., Wine J. (2009), *Building a Flexible Supply Chain for Uncertain Times*, in *McKinsey Quarterly*, marzo.
- Harvey D. (2011), *L'Enigma del Capitale, e il prezzo della sua sopravvivenza*, Milano, Feltrinelli.
- Ires Emilia Romagna (2011), *Innovazione, organizzazione del lavoro e partecipazione (Innolap)*, ricerca commissionata dalla Regione Emilia-Romagna, Assessorato alle Attività produttive, mimeo.
- Ires Emilia Romagna, Freddi D. (2010), *Trasformazione o declino? Evoluzione e sviluppo del tessile-abbigliamento-calzaturiero in Emilia Romagna*, mimeo.
- Istituto per il lavoro (2008), *Rapporto di ricerca sulle carrozzerie della Fiat Mirafiori*, in www.francescogaribaldi.it/documenti/ricerca-sul-sistema-wcm-fiat-1-1 (visitato il 24 aprile 2012).
- Malik Y., Niemyer A., Ruwady B. (2011), *Building the Supply Chain of the Future*, in *McKinsey Quarterly*, in www.mckinseyquarterly.com/Building_the_supply_chain_of_the_future_2729 (visitato il 24 aprile 2012).
- Meardi G. (2012), *Gli scompensi sociali dell'allargamento Ue. Un caso di lavoratori che votano con i loro piedi*, presentazione al seminario Cgil Emilia Romagna, 11 gennaio.
- Mtm Italia (2012), *Correlazione EAWS4-OCRA*, 12 febbraio, in www.mtmitalia.it (visitato il 24 aprile 2012).
- Monatti J., Lugli L., Nosvelli M., Pini P., Tugnoli S. (2003), *Nuovi modelli organizzativi, relazioni industriali e contrattazione nelle imprese dell'Emilia Romagna*, in *Economia e Lavoro*, XXXVII, 1.
- Pini P. (a cura di) (2006), *Dinamiche innovazione, conoscenza, performance. Un'indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2002), *Innovazione organizzativa, risorse umane e relazioni industriali. Un'indagine sulle imprese dell'industria alimentare dell'Emilia-Romagna*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P., Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti M., Montresor S. (2010), *Innovazione, produttività, sistemi locali e regionali, strategie di innovazione e risultati economici*, Bologna, mimeo.
- Pini P., Antonioli D., Desolato L., Mazzanti M. (2007), *Dinamiche innovative, relazioni industriali, performance nelle imprese manifatturiere. Seconda indagine sul sistema locale di Reggio Emilia*, Milano, Franco Angeli.
- Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro (2011), *Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi*, X Rapporto, in www.r-i.it/download.html (visitato il 17 aprile 2012).

- Tuccino F. (2011a), *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in Fiat: il Sistema Ergo-Uas. Gli effetti sulla salute e le condizioni di lavoro*, in *Economia e Lavoro*, 45, 2.
- Tuccino F. (2011b), *L'organizzazione del lavoro in Fiat e gli effetti sulla salute dei lavoratori. Tempi e metodi di lavoro secondo il sistema Ergo-Uas*, in www.snop.it/index.php?option=com_content&view=article&id=159:mirasfiori&catid=59:attualita-la-tutela-del-lavoro&Itemid=57.
- Tuccino F. (2008), *Ergonomia e metrica del lavoro: il sistema Ergo-Uas*, in Istituto per il lavoro, *op.cit.*
- Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, *Ricerche e interventi di politica industriale e del lavoro (2011), L'impatto della crisi internazionale sulla subfornitura meccanica in Emilia Romagna*, progetto speciale L.R. 20/94 art. 10 approvato dalla Regione Emilia Romagna, in www.r-i.it/doc/Unimore-R&I_Rapporto%20Subfor%20Meccanica%20RER_2011.pdf (visitato il 24 aprile 2012).



Il modello *World Class Manufacturing* alla Fiat Auto: il Giano bifronte della nuova razionalizzazione produttiva*

Gian Carlo Cerruti**

1. Il modello del *World Class Manufacturing* alla Fiat Auto

La *World Class Manufacturing* (Wcm) rappresenta l'ultima versione del modello produttivo giapponese introdotto in Fiat alla fine degli anni ottanta con il nome di «fabbrica integrata» (Cerruti, Rieser, 1991; Volpato, 2004). Il termine Wcm è entrato in uso con la scoperta e la diffusione in Occidente del modello produttivo giapponese e indica l'insieme dei principi organizzativi, delle metodologie e degli strumenti applicando i quali sarebbe possibile raggiungere performance competitive, se non eccellenti, a livello mondiale (Schonberger, 1986). Per la Fiat si tratta dell'ambizioso e importante tentativo di riavviare il lungo processo di razionalizzazione postfordista delle attività di fabbricazione dopo le frenate e le involuzioni subite tra la fine degli anni novanta e i primi anni del Duemila. Esordisce nel 2005, rappresentando uno degli ingredienti del risanamento del gruppo automobilistico promosso da Sergio Marchionne.

Il modello stilizzato del Wcm si basa sui principi classici della *lean production* nella versione di impresa-rete: il *just in time*, l'autonomazione, la modularità del processo produttivo (Ohno, 1993; Coriat, 1991; Bonazzi, 1993)¹. A questi principi il Wcm aggiunge o enfatizza quelli della proceduralizzazione del miglioramento continuo e del controllo sistematico dei parametri economico-produttivi che specificano il processo di fabbricazione. Viene particolarmente sottolineato un ingrediente del modello *lean*: la necessità di un coinvolgimento di tutti i lavoratori per ag-

* Una versione più ampia di questo articolo è in Baldissera, Cerruti, 2012.

** Gian Carlo Cerruti è docente di Sociologia dell'organizzazione e Relazioni industriali nell'Università di Torino.

¹ In questa sede si analizzano gli aspetti formali del modello Wcm, non la sua caratterizzazione reale, che può essere intesa ovviamente solo attraverso una ricerca empirica.

gredire gli sprechi e le perdite, applicare metodi e raggiungere standard. Il carburante sociale che muove la macchina Wcm è, dunque, un coinvolgimento diretto dei lavoratori, come condizione per sviluppare la loro cooperazione attiva nell'applicazione delle politiche produttive.

La metodologia di base che guida l'operatività è l'applicazione del *cost deployment*, cioè l'analisi sistematica dell'organizzazione del posto di lavoro, dei processi di qualità, della manutenzione e della logistica, per stabilire un programma di riduzione dei costi, cioè delle attività che non creano valore aggiunto, e degli sprechi (inefficienze tecniche, difetti, ri-lavorazioni, bilanciamento della linea), mobilitando le competenze soprattutto del personale della fabbricazione e della finanza. Questo particolare tipo di analisi dei costi, applicato alla micro-organizzazione dei posti di lavoro, in termini di struttura dei compiti e delle attività, di impiego della tecnologie serventi, di utilizzo massimo del tempo di lavoro, di requisiti ergonomici per la sicurezza del lavoro, persegue l'obiettivo di un aumento della produttività. Applicata alla qualità del prodotto, intende innescare una spirale di miglioramento continuo; applicata alla manutenzione, punta a un aumento dell'efficienza tecnica; applicata alla logistica, vuole realizzare un miglioramento del grado di servizio ai flussi di fabbricazione. Il sistema di regolazione è un «ibrido» di meccanismi gerarchici tradizionali e di meccanismi che simulano la regolazione di mercato nei rapporti tra le unità organizzative interne, tra queste e i fornitori, tra gli stabilimenti su scala internazionale per l'assegnazione a ciascuno di essi di una missione produttiva specifica.

L'elemento che esprime meglio lo «spirito Wcm» alla Fiat è la «matrice metodologie/strumenti». Le metodologie, chiamate anche «pilastri» e distinte in due gruppi, quello «tecnico» e quello «manageriale», ciascuno dei quali composto di dieci elementi, sono connesse a specifici e numerosi strumenti². Il programma di realizzazione di ciascun pilastro prevede sette passi (o livelli): i primi hanno carattere reattivo, quelli intermedi preventivo, gli ultimi proattivo. Il pilastro è considerato pienamente rea-

² Pilastri tecnici: *safety, cost deployment, focused improvement, autonomous activities, professional maintenance, quality control, logistics & customer service, early equipment-product manager, people development, environment*. Pilastri manageriali: *management commitment, clarity objectives, roadmap to Wcm, allocation of highly qualified people, commitment of organization, competence organization, time & budget, level of detail, level of expansion, motivation of operators*. Per una descrizione del modello Wcm, vedi Volpato, 2011.

lizzato quando viene raggiunto il livello sette. Il criterio base che sorregge l'intero ciclo manageriale è che i processi che non possono essere misurati non possono essere migliorati. Di qui la definizione di un articolato sistema di obiettivi, misurati da una vasta gamma di indicatori di performance: i *key performance indicators* (Kpi). Esiste, poi, un sistema di *audit* che verifica periodicamente il programma di attuazione dei pilastri a livello del singolo stabilimento. Il sistema Wcm è in corso di estensione anche alla Chrysler e ai fornitori.

2. Le innovazioni organizzative del Wcm

La struttura organizzativa del modello Wcm, nella versione Fiat, ricalca sostanzialmente quella della «fabbrica integrata», salvo alcune innovazioni, compatibili con quel modello e in una certa misura già presenti *in nuce* al suo interno. Gli sviluppi più significativi sono quattro. È stata prevista la sistematica diffusione della figura del *team leader* all'interno delle Unità tecnologiche elementari (Ute). Il *team leader* non rappresenta un nuovo livello gerarchico, piuttosto un livello di presidio professionale più elevato di quello dell'operaio di produzione; è un gestore delle varianze a livello *shop floor*, pur essendo impegnato nell'attività di produzione diretta. Questo ruolo può essere pensato come uno *slack* organizzativo (in termini di competenze, tempo, informazioni, organico) per gestire l'incertezza. Esso indica anche una scelta organizzativa nella ripartizione dei compiti di miglioramento continuo e di tamponamento delle varianze tra l'operaio di produzione e il livello operativo immediatamente successivo: nel corso del lavoro il governo delle eccezioni, anche di quelle più semplici (salvo le attività connesse alla segnalazione di anomalie), non compete all'operaio diretto di produzione, bensì al *team leader*. La logica sottostante è quella di collocare un cuscinetto organizzativo attorno all'operaio di produzione che assorba il più possibile la varianza, al fine di creare le condizioni di massima prevedibilità e, quindi, predeterminazione del lavoro.

Un secondo tipo di innovazione è rappresentato dagli interventi di ridisegno del *lay out* dei singoli posti di lavoro, del sistema di approvvigionamento e stoccaggio dei componenti lato linea e delle attrezzature di supporto all'attività manuale. Si tratta di innovazioni animate da un duplice scopo: aumentare nel processo di fabbricazione le attività a valore

aggiunto, ridurre conseguentemente quelle prive di valore, nonché le inefficienze tecniche, migliorando l'ambiente di lavoro e la struttura del posto di lavoro dal punto di vista ergonomico.

Un'altra innovazione organizzativa è rappresentata dall'introduzione del *manufacturing training system*. L'elemento forse più originale del nuovo approccio è la realizzazione di «isole di formazione», poste nell'ambiente di produzione, in cui vengono simulate le condizioni tecnologiche e organizzative della produzione e gli effettivi cicli di lavoro. Il fine è duplice: addestrare le maestranze (capi, *team leader*, operai) nella fase di avvio di un nuovo prodotto e sviluppare una diffusa attività di miglioramento. Sotto il profilo concettuale, la formazione si specializza nel senso proprio del termine: si «restringe» e, nel contempo, si focalizza in modo più appropriato sulle competenze che devono essere messe in campo nell'esecuzione del lavoro; per gli operai si traduce sostanzialmente in un addestramento attraverso la ripetizione di un numero di volte programmato del ciclo di lavoro definito in chiave tayloristica, impostazione, questa, che abbandona ogni ipotesi di formazione sovrabbondante, intesa come riserva di flessibilità funzionale. Inoltre, si punta a integrare il momento dell'addestramento con l'attività di miglioramento continuo: durante l'addestramento l'operaio può segnalare difetti del prodotto e dei componenti, così come formulare proposte per migliorare il ciclo del lavoro, le attrezzature, il *lay out* del posto di lavoro. Si potrebbe dire che si tratta di un'attività di simulazione di «comunità di pratica» (Lave, Wenger, 1991), in cui lo sviluppo delle attività di apprendimento incorpora una spinta a estrarre dai lavoratori conoscenze e suggerimenti da immettere nelle tecnologie, nell'organizzazione, nel prodotto, nel tempo di lavoro.

Sulla questione dei confini dell'impresa e della struttura a rete c'è stata una correzione di rotta: dopo la fase dell'esternalizzazione spinta della fine degli anni novanta e dei primi anni del Duemila, vengono internalizzati la manutenzione e parti della logistica interna e della movimentazione. L'esperienza ha mostrato che l'esternalizzazione comporta elevati costi di transazione e che la gerarchia può essere una modalità di coordinamento più efficiente del mercato, soprattutto al crescere della complessità e dell'incertezza dei contesti di lavoro e della necessità di rendere più rapidi i processi di livellamento delle anomalie. Infine, mediante la sostituzione della precedente metrica del lavoro del Tmc2 con il nuovo sistema Ergo-Uas, si ridefiniscono i tempi di lavoro in direzione di una

loro maggiore saturazione media al variare del mix produttivo e delle esigenze di recupero produttivo.

3. Le logiche d'azione organizzativa del Wcm

Il modello Wcm riprende le logiche d'azione organizzativa sottostanti ai principi della «fabbrica integrata» (*just in time*, «fabbrica minima», miglioramento continuo, collaborazione con i fornitori, coinvolgimento dei lavoratori), tuttavia con alcuni aspetti o «accentuazioni» nuovi.

Il primo aspetto, considerato come preconditione per il dispiegarsi della nuova razionalizzazione, è la scomposizione analitica delle performance del sistema produttivo in un ampio cruscotto di obiettivi quantificabili nel tempo e nel contenuto e dei correlati parametri per misurarli. Nel Wcm la fabbrica è parametrica, cioè è un dispositivo in cui si cerca di massimizzare la calcolabilità e la prevedibilità dei fattori della produzione. In ragione del suo più elevato potenziale di trasparenza, controllo e regolazione, punta a realizzare un più pervasivo e «oggettivo» sistema di controllo. Il controllo si appunta tanto sul funzionamento complessivo del dispositivo organizzativo quanto sul fattore lavoro. Tuttavia, quest'ultimo tipo di controllo tende ad assumere, rispetto al passato, non tanto la forma di una relazione di potere personale, gerarchico (che pure rimane), quanto la forma del potere impersonale, oggettivo, esercitato sulle «cose» e attraverso regole, quest'ultime definite sia in modo unilaterale dall'impresa sia attraverso la contrattazione collettiva. È soprattutto mediante la relazione di dominanza sui vincoli organizzativi che si realizza il controllo sul lavoro. Il Wcm vela, dunque, le relazioni di controllo e le oggettiva.

A questa caratteristica se ne connette una seconda, in qualche misura già presente nella formula originaria della «fabbrica integrata»: accoppiare un forte accentramento del potere di controllo dei parametri produttivi con una spinta al decentramento del sistema di regolazione delle politiche produttive. Il decentramento della regolazione appare come una condizione necessaria per governare due logiche insite nel modello organizzativo: quella della gestione degli eventi che fuoriescano dalla banda del trattamento proceduralizzato e del tamponamento delle emergenze, e quella del miglioramento continuo. Il decentramento sposta il potere re-

golativo e di micro-innovazione a ridosso dei problemi di funzionamento, diffonde i punti di assorbimento dell'incertezza e di miglioramento continuo. Ciascun lavoratore si trasforma, sul piano idealtipico, in un giunto elastico tra segmenti organizzativi interdipendenti, e in un motore del miglioramento continua. Si tratta, però, di una *fabbrica ad autonomia controllata*, in quanto l'autonomia si dispiega nell'ambito del sistema di controllo di risultati prefissati (Babson, a cura di, 1995). Si ripropone qui la classica tensione tra autonomia e responsabilità, ovverosia il tema delle condizioni formali e di fatto, associate al ruolo organizzativo, per esercitare autonomia, e quello del confine della responsabilità, della formalizzazione, specificazione e quantificazione degli obiettivi.

Una terza caratteristica del modello Wcm è il pieno recupero della logica dei tempi e metodi di tradizione tayloristica, accompagnato però da due innovazioni: in ragione dei perfezionamenti e adattamenti raggiunti all'interno dello schema dell'Mtm, con il sistema Ergo-Uas è possibile proceduralizzare il lavoro in modo efficiente anche in condizione di maggiore variabilità al margine della struttura dei compiti (variabilità veicolata dalla maggiore flessibilità del processo di fabbricazione); inoltre si registra un arricchimento concettuale dell'apparato analitico posto alla base della determinazione dei tempi e metodi, tramite una valorizzazione della dimensione ergonomica³. In questo senso il Wcm è un modello che supera lo schema taylor-fordista incorporandone alcuni principi: è un post-fordismo con un nucleo neo-taylorista. Tuttavia, sotto questo profilo, l'aspetto più innovativo è rappresentato dall'estensione della razionalizzazione neo-taylorista alle attività di miglioramento continuo. Non si tratta solo di creare una cultura organizzativa favorevole alle politiche di qualità totale e di ricorrere ai tradizionali strumenti della qualità totale (cassetta dei suggerimenti, circoli di qualità ecc.), ma anche di razionalizzare l'approccio al miglioramento continuo tramite lo sviluppo di metodi e strumenti operativi appositi, di momenti di lavoro razionalizzato a questo fine, come accade con il ricorso alla matrice «metodologie/strumenti» e alle «isole di formazione». In questo senso si può parlare di *fabbrica metodica*.

Infine, il Wcm estende la regolazione di mercato non solo tra le unità organizzative, interne ed esterne al sito produttivo, che concorrono al

³ Vedi il par. 4

processo di fabbricazione del prodotto finale, ma anche tra gli stabilimenti. Il primo aspetto non è nuovo, infatti costituisce un tratto distintivo della fabbrica integrata nella fase della modularizzazione e dell'*outsourcing* (Bonazzi, Negrelli, a cura di, 2003). Il secondo aspetto, la regolazione di mercato su scala internazionale dei rapporti tra i vari stabilimenti, è in larga misura nuovo, reso possibile dalle inedite possibilità di disancorare gli investimenti produttivi dai territori e di trasferire con relativa facilità la produzione da uno stabilimento all'altro, ancorché collocati in paesi diversi, in base a criteri di redditività e di costo, non solo di penetrazione nei mercati locali. I fattori di competitività di uno stabilimento, compresi quelli legati al lavoro, diventano i criteri chiave per l'allocazione delle produzioni. Tutto ciò introduce una competizione molto forte tra le unità produttive locali, agendo come un potente fattore di traino della razionalizzazione. La *fabbrica in competizione* popola, dunque, l'universo produttivo del Wcm.

4. Il tempo come variabile organizzativa del Wcm

In termini generali, come abbiamo già detto, il campo organizzativo della «produzione snella» può essere definito da due logiche d'azione organizzativa (Cerruti, Rieser, 1993): la prevenzione e l'assorbimento degli elementi di variabilità e di incertezza, legati sia a fattori interni al ciclo produttivo (tecnologie, flussi produttivi, relazioni sociali) sia a fattori esterni (variazioni quantitative e qualitative della domanda, costi); la riduzione progressiva della quantità di risorse impiegate nel processo produttivo (riduzione dello *slack* organizzativo) e il contemporaneo aumento del livello delle prestazioni del sistema.

Se trasferiamo nella dimensione temporale queste due logiche organizzative ne scaturisce un corrispondente modello di gestione del tempo, in termini di orario di funzionamento dell'apparato produttivo, di orario di lavoro, di tempo «interno» di lavoro (di «saturazione» del tempo di lavoro). La prima logica consiste nell'assorbire nella sfera temporale gli elementi di variabilità e di incertezza provenienti dal mercato e dall'interno dell'organizzazione della produzione. Per le imprese *lean* ciò significa definire tempi e livelli di funzionamento dell'apparato produttivo in modo tale che seguano i mutamenti nel volume e nella composizione

della domanda di prodotti. Significa anche adattare la durata, la collocazione e la saturazione dell'orario di lavoro in maniera da neutralizzare gli effetti negativi delle variazioni sorte nel processo produttivo (ad esempio, prevedere la possibilità di effettuare variazioni in tempo reale nella durata giornaliera o settimanale dell'orario di lavoro e nel livello di saturazione, per recuperare le perdite produttive dovute a *defaillances* nel sistema tecnologico e organizzativo). La seconda logica comporta la riduzione della sovrabbondanza di tempo presente nel sistema produttivo. Ciò spinge a dimensionare il numero di lavoratori presenti nel luogo di lavoro in relazione alla domanda di prodotti, di ridurre il tempo di non funzionamento del sistema produttivo, di assorbire progressivamente la porosità nella saturazione del tempo di lavoro. In altri termini, uno dei tratti distintivi del nuovo modello di produzione è rappresentato dall'adozione di nuove forme di impiego, coordinamento e controllo del tempo.

A partire dall'assunto che l'orario di funzionamento degli impianti deve bilanciare il massimo utilizzo degli impianti con la flessibilità del loro utilizzo, in relazione alle oscillazioni della domanda di prodotti, si comprende la logica sottostante alle clausole sugli orari di lavoro previste negli accordi sindacali di Pomigliano e di Mirafiori.

Nell'accordo di Pomigliano l'introduzione dei 18 turni alla settimana risponde all'esigenza di aumentare in modo costante l'utilizzazione degli impianti in un'ottica di riduzione dei costi fissi per unità di prodotto (in realtà, l'orario è organizzato normalmente su 17 turni, il 18° turno è riservato a eventuali recuperi o incrementi di produzione). Si suppone che il programma produttivo assegnato allo stabilimento saturi costantemente gli impianti per sei giorni alla settimana. Nell'accordo di Mirafiori, invece, il nuovo regime degli orari di lavoro prevede sistemi di turnazione che vanno da 15 a 18 turni, secondo le necessità produttive. Qui l'esigenza è disporre di un sistema di turnazione flessibile, che dimensiona il grado di utilizzazione degli impianti in relazione alla variabilità della domanda. La nuova disciplina sugli orari di lavoro prevede anche un aumento delle ore di straordinario in termini sia assoluti sia di quota comandata dall'azienda, oltre quanto previsto dal Ccnl, senza previo confronto con il sindacato. Si tratta di una previsione che risponde alla necessità di aumentare il livello di flessibilità temporale della produzione, in modo da calibrare l'*output* produttivo sulla curva della domanda di prodotti, rendendo più veloci e non soggette a verifica sindacale le scelte

manageriali al riguardo. È un aumento tout court della riserva di flessibilità temporale a disposizione della direzione aziendale. In questo caso i costi della flessibilità, intesi come costi di coordinamento tra i diversi tempi sociali in cui si articola la vita delle persone, sono stati esternalizzati sui lavoratori. Dal loro punto di vista, della struttura dei turni di lavoro, si tratta di soluzioni che diminuiscono la qualità degli orari di lavoro, tuttavia si tratta anche di soluzioni presenti negli accordi sindacali stipulati negli ultimi vent'anni in molte aziende industriali.

Più complessa si presenta la questione delle nuove modalità di definizione della saturazione del tempo «interno» di lavoro, cioè dell'adozione e applicazione del metodo Ergo-Uas. L'Uas (*Universal analysis system*) è un sistema internazionale di definizione dei tempi e metodi di lavoro derivato dal set dei classici sistemi Mtm (*Methods time measurement*). È un sistema sviluppato per essere applicato soprattutto laddove la produzione è standardizzata, ma eseguita a lotti, e la variabilità delle modalità di esecuzione dei compiti è considerata media (cioè sono previsti «movimenti ausiliari» a quelli ciclici per aggiustare la prestazione di lavoro alle mutevoli condizioni operative del ciclo di produzione). Invece, i sistemi Mtm1 e Tmc2 sono più adatti nella produzione standardizzata di massa e nelle situazioni in cui vi è una variabilità tendenzialmente nulla dei compiti (Associazione Mtm Italia, 2005). Nel sistema Ergo-Uas la determinazione dei tempi di lavoro viene effettuata sommando al tempo base, derivante dall'analisi del contenuto di lavoro condotta con la metodologia Mtm, il tempo connesso al fattore di riposo, calcolato in relazione al carico biomeccanico seguendo la *check list* Eaws (*European assembly work sheet*). In sostanza l'Ergo-Uas introduce la dimensione ergonomica nella definizione dei metodi e tempi di lavoro, il che consente, a livello logico, di intervenire sui fattori tecnologico-organizzativi al fine di ridurre i rischi posti al di sopra di una certa soglia, attribuendo una maggiorazione del tempo di lavoro in funzione del carico biomeccanico. Tale metodo ha trovato applicazione soprattutto nell'industria tedesca (ad esempio, in Volkswagen, Daimler, Porsche, Bosch). Può coesistere con diversi modelli di organizzazione della produzione e non è un elemento intrinseco del Wcm (Pero, 2010). Per converso, il Wcm può adottare sistemi di «metrica» del lavoro diversi dall'Ergo-Uas. Wcm ed Ergo-Uas sono insomma elementi distinti, connessi tra loro da scelte manageriali.

Le cause che hanno portato l'azienda ad abbandonare il sistema Tmc2

di definizione dei tempi di lavoro sono molteplici. È risultato sempre più evidente, innanzi tutto, che tale sistema generava effetti negativi sulla salute dei lavoratori, soprattutto sotto forma di patologie legate a traumi per sforzi ripetuti, ripercussioni a lungo negate dalla direzione aziendale, ma portate alla luce da numerosi episodi di contestazione e micro-conflittualità dei lavoratori, da molteplici denunce dei sindacati, da interventi diagnostici e propositivi dei servizi ispettivi delle Asl, condotti utilizzando il metodo Ocra (*Occupational repetitive actions*)⁴. In altri termini, i vincoli legislativi su ambiente e sicurezza del lavoro e le tensioni sociali generate da metodi e ritmi di lavoro, giudicati negativi dai lavoratori, hanno rimesso in questione la possibilità di continuare a utilizzare il Tmc2.

Vi è un secondo aspetto da considerare: la crescente flessibilità del mix ha generato problemi di bilanciamento della saturazione del tempo di lavoro tra le diverse postazioni di lavoro: vi sono postazioni che possono essere, secondo la sequenza del mix produttivo, troppo sature o troppo dissature. Ciò introduce un elemento di inefficienza del sistema. Infine, si è concretizzato il rischio per l'azienda di dover adottare soluzioni «grasse» nella determinazione dei tempi e metodi di lavoro, misure complesse di allocazione del personale, azioni di riprogettazione dei metodi di lavoro in ragione dell'applicazione del metodo Ocra, al fine di ridurre i rischi per la salute dei lavoratori.

Constatate le difficoltà a continuare a utilizzare il Tmc2, la Fiat è stata spinta ad adottare l'Ergo-Uas per due ordini di ragioni. Da un lato, esso risulta congruente con il ridisegno dell'organizzazione del lavoro, dei metodi e dei mezzi di lavoro previsto dal Wcm, sia in chiave di miglioramento ergonomico del posto di lavoro sia di aumento della saturazione del tempo di lavoro e di riduzione delle pause; la logica è quella di tradurre il miglioramento ergonomico in una maggiore saturazione del tempo di lavoro e accettabilità delle nuove regole di determinazione dei tempi e

⁴ Il metodo Ocra è un sistema accettato a livello nazionale e internazionale (adottato da molte aziende) per accertare i rischi alla salute derivanti dall'esposizione a movimenti e sforzi ripetuti degli arti superiori e per definire le aree di intervento migliorativo, distinte in strutturale, organizzativa e formativa. Esso non rimette in discussione né il lavoro ripetitivo e standardizzato né, più in generale, i quadri concettuali della progettazione del lavoro, salvo inserire nella progettazione l'istanza di ricercare soluzioni suggerite dal rispetto dei limiti dell'ergonomia. Sul metodo Ocra, vedi Colombini, Occhipinti, Fanti, 2011.

metodi, in una maggiore flessibilità nella gestione del tempo ciclo. Dall'altro lato, esso consente di salvare la predeterminazione del lavoro flessibilizzando al margine il tempo di esecuzione. Infine, occorre osservare che gli accordi di Pomigliano e Mirafiori prevedono di associare all'introduzione dell'Ergo-Uas anche una riduzione delle pause giornaliere per fattori fisiologici da 40 a 30 minuti nelle linee a trazione meccanizzata in movimento continuo e nelle linee passo-passo⁵.

La sua introduzione ha sollevato forti rilievi critici da parte dei sindacati, segnatamente la Fiom, sollevando un serrato dibattito anche tra gli esperti⁶. Da un lato vi sono soprattutto le posizioni espresse dalla Fiom tramite i suoi tecnici (Tuccino, 2010a, 2010b), e dagli esperti della Società nazionale degli operatori della prevenzione (Snop); dall'altro i tecnici del consorzio dell'Mtm, di cui fa parte anche la Fiat. Le principali critiche «tecniche» al sistema Ergo-Uas si basano sul confronto con l'Ocra, riguardando i criteri di conteggio delle azioni elementari di Eaws e la stima dei fattori di rischio legati ad alcune attività tipiche e frequenti nei lavori ripetitivi. Sulla base di più simulazioni comparative, si giunge alla conclusione che «i criteri utilizzati dal metodo Eaws portano a una sottostima del rischio dal 30 al 50 per cento rispetto a quanto rilevato con il metodo Ocra» (Colombini et al., 2011, p. 17).

Si sostiene, inoltre, che il metodo Ergo-Uas non ha ottenuto una congrua validazione attraverso ampi studi epidemiologici. Le repliche dei tecnici dell'Mtm fanno leva su due argomenti (Caragnano, Lavatelli, 2011): le simulazioni riportate nel documento in questione contengono errori nell'applicazione del metodo Eaws che, qualora corretti, porterebbero a risultati analoghi a quelli definiti con il metodo Ocra; le simulazioni sono state condotte su casi che non sono rappresentativi dei lavori che si rintracciano solitamente nei settori automobilistico e degli elettrodomestici, per i quali è stato pensato il metodo Ergo-Uas. In ogni caso, accolgono l'idea di dar vita a una nuova fase sperimentale di verifica della metodologia Eaws.

Si tratta di materia, come si può constatare, assai controversa. Tuttavia

⁵ Queste ultime prevedono che l'avanzamento del prodotto sia deliberato dall'addetto con apposito «pulsante di consenso».

⁶ Una parte della documentazione relativa a tale dibattito è rintracciabile nei siti web della Società nazionale degli operatori della prevenzione (www.snop.it) e della Fiom (www.fiom.cgil.it).

possiamo ipotizzare alcune osservazioni al riguardo. Il nuovo sistema di definizione dei tempi Ergo-Uas rappresenta un passo in avanti dal punto di vista concettuale rispetto ai precedenti sistemi Mtm in uso in Fiat, perché incorpora la dimensione ergonomica come specifica della progettazione dei posti di lavoro, di definizione dei metodi di lavoro e di calcolo dei tempi di lavoro. Ciò dovrebbe aprire la strada potenzialmente a una riduzione dei rischi per la salute. Occorre osservare, poi, che il sistema Ergo-Uas comporta certamente un aumento della saturazione del tempo di lavoro in ragione sia di un aumento della saturazione istantanea sia di quella media giornaliera, quest'ultima in conseguenza della riduzione di dieci minuti delle pause. Ciò solleva l'interrogativo se l'aumentata saturazione del tempo di lavoro non rischi di annullare, almeno in parte, i benefici raggiunti con una progettazione del lavoro più rispettosa dei vincoli ergonomici. Infine, l'esperienza e la ricerca sociale dimostrano che tra il metodo formale di tempi e metodi e la sua applicazione pratica, qualunque sia il metodo utilizzato, vi possono essere scostamenti e adattamenti assai significativi, soprattutto quando si tratta di un metodo non completamente assestato, come riconoscono gli stessi tecnici del consorzio Mtm. Colpisce che non sia stato adottato un approccio processuale, per prove ed errori, per adattamenti e sviluppi, con un ampio coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati, nell'introduzione del nuovo sistema, al fine di trovare un equilibrio tra la realtà del lavoro e la rappresentazione stilizzata e astratta, propria dei sistemi metrici⁷. In proposito, non si può non rilevare una contraddizione rispetto a uno dei pilastri del Wcm, quello che prevede di realizzare il coinvolgimento dei lavoratori in tutte le fasi del processo di razionalizzazione di cui abbiano esperienza: come non pensare che i lavoratori posseggano una profonda esperienza, magari, come avrebbe detto Ivar Oddone, in forma di «conoscenze grezze» (Briante, Oddone, Re, 1977), sul modo di organizzare il loro lavoro, sulle possibili fonti di rischio, sui tempi accettabili di esecuzione delle attività, sulle modalità di razionalizzare le attività, affinché sia evitato lo spreco della risorsa più importante in un'organizzazione di uomini, la loro salute?

⁷ Qui ci riferiamo a reali sperimentazioni, non a quelle fasulle in cui gli esiti finali sono già prestabiliti e la partecipazione di lavoratori e sindacati non sia una semplice «animazione» a scopi legittimanti.

5. Aspetti critici del Wcm alla Fiat

Il lavoro operaio nel Wcm, così come previsto dal modello produttivo giapponese nella sua forma canonica, ha due componenti: quella del lavoro predeterminato, che soggiace a una logica di razionalità assoluta, e quella del lavoro di gestione delle varianze e di miglioramento continuo, che segue una logica di razionalità limitata. Il miglioramento delle prestazioni produttive nella prima dimensione è attuato applicando i metodi assai evoluti di ridisegno della micro-organizzazione del lavoro, adottando mezzi di lavoro serventi dell'attività umana o tecnologie dell'automazione flessibile, laddove l'operatività umana è facilmente riducibile a un algoritmo e sostituibile a costi convenienti, di predeterminazione dei tempi e metodi di lavoro, secondo una logica neo-taylorista, come accade con l'adozione dell'Ergo-Uas. Il miglioramento della produttività e della qualità nella seconda dimensione viene perseguito – come già detto – attraverso l'adozione di due approcci: la proceduralizzazione della «matrice metodologie/strumenti» e la sistematica parametrizzazione delle prestazioni mediante i Kpi; il coinvolgimento attivo dei lavoratori nel processo di razionalizzazione.

L'assunto organizzativo formalmente sottolineato dal modello Wcm è «il coinvolgimento e la motivazione delle persone che operano sui processi industriali» (Fiat Group, 2006). L'aspetto più critico del Wcm sembra essere proprio l'inadeguatezza e la contraddittorietà dei metodi sociali adottati dall'azienda per realizzare il coinvolgimento attivo dei lavoratori, componente costitutiva delle politiche di miglioramento continuo delle prestazioni. Esperienze consolidate, oltre che una grande molteplicità di studi recenti⁸, dimostrano come l'innovazione tecnologica e organizzativa spesso fallisce o raggiunge risultati sub-ottimali in assenza di adeguate politiche di regolazione sociale delle relazioni di lavoro, politiche che, nei paesi di tradizione sindacale come l'Italia, nascono dall'incrocio tra le politiche aziendali del personale e le politiche delle relazioni industriali.

Ora, il compromesso sociale formulato dall'azienda negli accordi di Pomigliano e Mirafiori riposa essenzialmente sullo scambio tra «nuova

⁸ Vedi la rassegna di studi di Labory, Leoni, Cristini (2008) sul rapporto tra innovazione tecnologico-organizzativa, sistemi di gestione delle risorse umane e produttività.

prestazione di lavoro» e mantenimento dell'occupazione (almeno nel breve periodo)⁹. Tale scambio potrebbe essere considerato socialmente accettabile dai lavoratori, in presenza di rapporti di forza sfavorevoli con l'azienda, per realizzare la componente prescrittiva ed eterodiretta del lavoro. Rischi occupazionali, esigenze di reddito, controllo gerarchico, prescrizione delle procedure di lavoro e controllo gerarchico potrebbero essere strumenti sufficienti per ottenere un'erogazione standardizzata, pre-stabilita e più intensa dello sforzo lavorativo. Invece, lo scambio potrebbe risultare non adeguato per mobilitare una cooperazione attiva dei lavoratori: anzi, alcuni aspetti degli accordi menzionati appaiono addirittura contraddittori con questo intento, per il loro carattere fortemente impositivo e, nel contempo, oneroso (non mi riferisco solo alla nuova metrica del lavoro, ma anche ai sistemi di turnazione, alla gestione dello straordinario e alle norme minacciosamente sanzionatorie in caso di sciopero contro aspetti applicativi delle norme previste dagli accordi stessi, l'impossibilità per una rilevante quota di lavoratori di poter scegliere i propri rappresentanti di fiducia in ragione dell'espulsione della Fiom dalla rappresentanza aziendale) (Rieser, 2012).

Il Wcm nella versione Fiat sembra, dunque, una sorta di Giano bifronte: è innovativo sul piano delle soluzioni tecnologiche, delle metodologie, degli strumenti e, in parte, delle soluzioni organizzative; è tradizionale, e alle volte regressivo, sul piano delle relazioni di lavoro. La presenza di questo secondo aspetto potrebbe avere importanti conseguenze sull'applicazione del Wcm. Innanzi tutto, rischia di introdurre una curvatura fortemente neo-taylorista alla nuova razionalizzazione del lavoro operaio, considerata nel suo insieme, con i costi umani e le probabili cadute di efficienza che ne derivano. La storia del regime taylorista-fordista, non solo nostrano, insegna che le forme esasperate di taylorismo hanno generato forme di resistenza, alle volte aperte e collettive, altre volte striscianti e individuali, ma non per questo meno efficaci nei loro effetti negativi sulla produttività. In secondo luogo, rischia di affermare una logica di miglioramento di breve periodo delle performance, anziché di medio e lungo periodo: infatti i sistemi di lavoro impositivi ed eterodiretti, in contesti di lavoro «variati», sono più performanti nel breve

⁹ Quanto sia fondata la promessa del mantenimento dell'occupazione è questione tuttora aperta, anche tenuto conto dei ritardi con cui procede la realizzazione del piano Fabbrica Italia.

periodo e molto meno nel medio e lungo periodo, rispetto a stili partecipativi di leadership (Likert, 1967).

Ora, la caratteristica del Wcm è proprio quella di incorporare un margine di variabilità in tutti i lavori (sia per gestire le varianze, in senso preventivo e successivo, sia per concorrere alle politiche di miglioramento continuo). È proprio nella gestione di questo margine di variabilità, combinato con la razionalità assoluta che sorregge la parte prescritta del lavoro, che si annida, a parità di altre condizioni, il possibile successo, in termini di performance, del modello produttivo giapponese. Un sistema di regolazione sociale del lavoro incongruente con la gestione di questo margine di variabilità rischia di minare il più prezioso potenziale di razionalizzazione del Wcm.

Alla base di questo scompensamento sembra esserci un deficit (non nuovo nella tradizione Fiat) nel sistema di progettazione dell'innovazione organizzativa, nella dimensione della «analisi della specializzazione», così come prevista dalla procedura di progettazione *zero base review*, proposta da Grandori (2010). Questa dimensione prevede l'esame di due *items*: il profilo delle tecniche e delle conoscenze necessarie allo svolgimento di ciascuna attività, definito in rapporto alle competenze disciplinari e trasversali, connesse al prodotto, alla tecnologia di processo, al mercato; il profilo socio-culturale, riferito a orientamenti concettuali di tipo socio-organizzativo (orientamento specialista *vs* generalista, orientamento al breve *vs* lungo termine) del lavoro. Mentre il primo tipo di profilo appare ben tematizzato e presidiato dalle metodologie del Wcm, non altrettanto si può dire del secondo, del quale sono particolarmente trascurate le alternative tra gli «stili d'influenza autoritari *vs* partecipativi» e tra l'«orientamento al compito *vs* alle persone» (vedi Grandori, 2010, p. 390).

La minuziosa regolamentazione contrattuale del lavoro, strutturata in chiave concessiva, combinata, con apparente movimento paradossale, agli ampi spazi di regolamentazione discrezionale della gerarchia aziendale, a carattere fortemente impositivo, sembra far propendere per l'adozione di stili di influenza autoritari, anziché partecipativi, i quali però appaiono o inadeguati alla gestione del lavoro nel contesto variato del Wcm o volti a dare un'impropria torsione autoritaria al Wcm. Inoltre, le particolari modalità di applicazione dell'Ergo-Uas sembrano indicare una scelta progettuale nella direzione di un orientamento al compito e non tanto alla persona, nell'ipotesi implicita di una socialità irrilevante nel lavoro ai fini

della re-ingegnerizzazione delle attività, caratteristica propria di contenuti del lavoro semplici o, all'opposto, complessi (come taluni lavori creativi di progettazione). Ma si tratta di un'ipotesi incongruente con il modello Wcm, che prevede – come già osservato – margini di varietà anche nei lavori esecutivi semplici.

Le particolari modalità di definizione e implementazione del Wcm sembrano, dunque, non tematizzare adeguatamente le problematiche che ruotano attorno allo sviluppo dei cosiddetti *High performance work system* (Hpws), caratterizzati dall'adozione di politiche del personale e di regolazione delle relazioni di lavoro che favoriscano un ruolo attivo di tutti i lavoratori nella realizzazione di nuovi modelli organizzativi (Bailey, 1993; Appelbaum et al., 2000). Ancora una volta sembra prevalere una concezione espertocratica e «ristretta», povera di determinazioni sociali, che sembra infrangere il vincolo della complementarità (Milgrom, Roberts, 1995) cui soggiace un'innovazione sistemica, qual è quella ipotizzata dal Wcm.

Riferimenti bibliografici

- Associazione Mtm Italia (2005), *UAS. Sistema di Analisi Universale. Manuale corso di applicatore*, Varese, Associazione Mtm Italia.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L. (2000), *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, Cornell University Press.
- Babson S. (a cura di) (1995), *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, Wayne State University Press.
- Bailey T. (1993), *Organizational Innovation in the Apparel Industry*, in *Industrial Relations*, 1, pp. 30-48.
- Baldissera A., Cerruti G.C. (a cura di) (2012), *Il caso Fiat. Una svolta nelle relazioni industriali?*, Acireale-Roma, Bonanno Editore.
- Bonazzi G. (1993), *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e Fabbrica Integrata alla Fiat Auto*, Bologna, Il Mulino.
- Bonazzi G., Negrelli S. (a cura di) (2003), *Impresa senza confini. Percorsi, strategie e regolazione dell'outsourcing nel post-fordismo maturo*, Milano, Franco Angeli.
- Briante G., Oddone I., Re A. (1977), *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Caragnano G., Lavatelli I. (2011), *Commenti e rettifiche all'analisi Occhipinti, Colombini, Tuccino e Leone del rapporto tra il metodo EAWS e il metodo OCRA pubblicato sul sito SNOP*, in www.fiom.cgil.it.

- Cerruti G., Rieser V. (1993), *Problemi e prospettive della fabbrica integrata: da Termoli a Melfi*, in Aa.Vv., *Fiat Punto a capo*, Roma, Ediesse.
- Cerruti G., Rieser V. (1991), *Fiat: qualità totale e fabbrica integrata*, Roma, Ediesse.
- Colombini D., Occhipinti E., Fanti M. (2011), *Il metodo OCRA per l'analisi e la prevenzione del rischio da movimenti ripetuti. Manuale per la valutazione e la gestione del rischio*, Milano, Franco Angeli (quinta edizione).
- Colombini D., Occhipinti E., Tuccino F., Di Leone G. (2011), *Rapporto tra il metodo EAWS (Ergo-UAS) per la valutazione del rischio da sovraccarico biomeccanico e il metodo OCRA, in riferimento agli standard serie EN 1005 e serie ISO 11228-1-2-3*, in www.fiom.cgil.it.
- Coriat B. (1991), *Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi del modello giapponese*, Bari, Dedalo Edizioni.
- Fiat Group (2006), *Metodi e strumenti per il Fiat Auto Production System*, Torino, Fiat Group.
- Grandori A. (2010), *Analisi dei costi della progettazione organizzativa*, in Fabbri T.M. (a cura di), *Organizzazione: concetti e metodi*, Roma, Carocci.
- Labory S., Leoni R., Cristini A. (2008), *Cambiamenti tecnologici e organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance d'impresa. Una rassegna critica*, in Leoni R. (a cura di), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Lave J., Wenger E. (1991), *L'apprendimento situato*, Trento, Erikson.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Likert R. (1967), *Il fattore umano nelle organizzazioni*, Milano, Isedi (trad. it. 1971).
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing*, in *Journal of Accounting and Economics*, 19, pp. 179-208.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi (ed. orig. 1978).
- Pero L. (2010), *Partecipazione e innovazione*, in *Una Città*, 178.
- Rieser V. (2012), *Appunti schematici sul modello organizzativo e relazioni industriali alla Fiat*, in Baldissera A., Cerruti G.C. (a cura di), *op.cit.*
- Schonberger R.J. (1988), *World-Class Manufacturing. Le nuove regole per una produzione mondiale*, Milano, Franco Angeli (ed. orig. 1986).
- Tuccino F. (2010a), *Rischi da sovraccarico biomeccanico degli arti superiori nei lavori ripetitivi*, in www.fiom.cgil.it.
- Tuccino F. (2010b), *World Class Manufacturing e sistema Ergo-Uas*, in www.fiom.cgil.it.
- Volpato G. (2011), *Fiat Group Automobiles. Le nuove sfide*, Bologna, Il Mulino.
- Volpato G. (2004), *Fiat Auto. Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*, Torino, Isedi.
- Womack J.P., Roos D., Jones D.T. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli (ed. orig. 1990).



Organizzazione e condizioni di lavoro. Una multinazionale americana a Torino e Detroit

Andrea Signoretti*

1. Introduzione

Il paradigma produttivo della *lean production*, originatosi e sviluppatosi all'interno dell'azienda Toyota (Ohno, 1993), è stato al centro di numerose discussioni in ambito sia accademico sia sindacale. Come noto, la discontinuità organizzativa portata dalla *lean production*, rispetto al tradizionale sistema produttivo fordista, consta di tre elementi fondamentali (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997; Howison, 2009). In primo luogo, l'organizzazione del lavoro è fondata su squadre e non su singoli lavoratori, con un cambiamento che favorirebbe una migliore integrazione sociale degli operatori. In secondo luogo, gli operatori di linea non sono più confinati nell'esecuzione di singole, ripetitive e alienanti mansioni, ma ruotano periodicamente, nell'arco della stessa giornata, tra diverse postazioni di lavoro, con la possibilità quindi di avere maggiore dinamicità nella catena di montaggio e di arricchire la propria professionalità. Infine, la divisione tra funzioni di progettazione ed esecuzione dei compiti di lavoro verrebbe superata, poiché uno dei pilastri della nuova organizzazione del lavoro risiederebbe nella possibilità, per i lavoratori, di partecipare assieme ai manager al miglioramento dell'efficienza della catena di montaggio, e nella discrezionalità di decidere se fermare o meno il ciclo produttivo nel momento in cui si ravvisano difetti di produzione.

Se la maggiore competitività del paradigma della «produzione snella», rispetto al tradizionale sistema produttivo fordista, pare esser stata provata in modo incontrovertibile (Womack, Jones, Roos, 1990; Ravelli, 1993), molto più dibattute e controverse sono invece risultate le sue conseguenze sociali e la stessa possibilità di replicare tale modello produttivo

* Andrea Signoretti è dottore di ricerca in Sociologia economica nella Facoltà di Economia dell'Università di Brescia.

nei paesi occidentali. Per quanto concerne gli effetti sociali della produzione snella, da un lato vi sono autori (Womack, Jones, Roos, 1990; Kenney, Florida, 1993) che, in modo enfatico, vedono nel nuovo sistema produttivo concrete opportunità di emancipazione e di autonomia per i lavoratori, secondo una prospettiva condivisa, seppur in maniera meno a-problematica, da altri studiosi (MacDuffie, 1995; Adler, 1995). Dall'altra parte, invece, vi sono coloro (Dohse, Jurgens, Malsch, 1985; Parker, Slaughter, 1988, 1995; Green, Yanarella, 1996) che mettono in evidenza i rischi di un più intenso sfruttamento dei lavoratori nel nuovo sistema di produzione, segnalando i danni che tale sistema potrebbe provocare per la salute e la sicurezza degli operatori, qualora non adeguatamente controllato e riformato (Babson, 1996). Tale rischio sarebbe principalmente dovuto al fatto che la partecipazione dei lavoratori, volta al miglioramento continuo del processo produttivo, sarebbe consentita solo quando diretta alla riduzione dei tempi di produzione, quindi volta a rendere le mansioni lavorative più veloci e stressanti. Inoltre, il sistema di rotazione delle mansioni non garantirebbe un arricchimento delle professionalità dei lavoratori, poiché le diverse postazioni di lavoro sarebbero tutte progettate in modo semplice e standardizzato, generando così operatori *multi-tasking* e non *multi-skilling*.

Un'altra questione riguarda invece le possibilità di implementare il modello tipicamente giapponese della *lean production* in altri contesti nazionali, poiché gli autori che ne hanno maggiormente pronosticato la celere diffusione nei diversi paesi (Womack, Jones, Roos, 1990) non hanno tenuto sufficientemente in considerazione gli aspetti istituzionali, in particolare il ruolo delle organizzazioni sindacali nella regolazione di tale passaggio (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997).

Il *paper* si colloca nell'ambito di questo dibattito e si propone di verificare, nel dettaglio, quali sono le condizioni sperimentate dai lavoratori nelle catene di montaggio di oggi, attraverso uno studio comparato di due fabbriche, una italiana e l'altra americana, appartenenti alla stessa multinazionale americana¹. Questa ricerca può offrire un contributo scientifico interessante soprattutto sotto due profili, sebbene abbia limitate pos-

¹ Negli Stati Uniti, l'azienda che possiede lo stabilimento italiano produce tramite una *joint venture* con un'altra azienda, ma ne gestisce, in ogni caso, tutti gli aspetti strategici, anche in termini di relazioni industriali e organizzazione del lavoro.

sibilità di generalizzazione trattandosi di uno studio di caso. In primo luogo, per quanto dibattuto ormai da decenni, il tema delle condizioni di lavoro e del coinvolgimento dei lavoratori legato alla *lean production* rimane di grande attualità, considerato che le sue più recenti versioni, come il *World class manufacturing* applicato dalla Fiat, partono dall'obiettivo di realizzare gli assunti fondamentali di quel paradigma produttivo, vale a dire l'eliminazione totale degli sprechi, il controllo della qualità e la produzione *just-in-time*. In secondo luogo, attraverso una comparazione di due stabilimenti che condividono la proprietà e altre numerose caratteristiche, come verrà illustrato nel paragrafo successivo, sarà possibile evidenziare al meglio quanto gli aspetti istituzionali possano contribuire a spiegare le differenze (o similarità) riscontrate tra i due sistemi produttivi. Tale comparazione appare ancor più rilevante tenendo conto che i due paesi in esame, Italia e Stati Uniti, sono tra loro molto diversi rispetto alla regolazione del sistema capitalistico (Hall, Soskice, 2001), e sono oggi al centro di un importante processo di integrazione nel settore dell'auto attraverso l'operazione Fiat-Chrysler (Rattner, 2010).

2. Metodologia

I due stabilimenti in esame sono stati scelti in modo tale da tener sotto controllo il maggior numero possibile di variabili, al fine di non inficiare i termini della comparazione. Ne è derivato quindi un confronto tra due fabbriche che hanno iniziato la loro attività nello stesso anno (1998), sindacalizzate in un periodo simile (2001 nel caso italiano, 2003 in quello americano), impegnate nella produzione, come fornitori di primo livello, del medesimo prodotto in segmenti di mercato molto simili tra loro, e operanti in territori, come Torino e Detroit, egualmente caratterizzati da una lunga tradizione in termini di produzione automobilistica e relazioni industriali. La voluminosità del prodotto, in entrambi i casi, impone importanti vincoli logistici, poiché gli stabilimenti del fornitore devono essere spazialmente vicini all'assemblatore finale, al fine di poter effettuare più spedizioni nell'arco della stessa giornata. Inoltre, il vincolo dato dalla tipologia di prodotto è anche tecnologico, in quanto la lavorazione richiesta rimane prevalentemente manuale, al di là della differenza registrabile tra le due fabbriche al riguardo. Anche rispetto alle dimensioni la

situazione è simile (199 lavoratori in Italia, 251 negli Stati Uniti), e lo stesso dicasi per la forte presenza operaia, che supera l'80 per cento dei dipendenti in entrambi i casi, e per i volumi produttivi di «massa», che risultano comunque più elevati nella fabbrica americana (circa 360 kit di prodotto al giorno in Italia su due turni, 900 negli Stati Uniti per la linea che lavora per Ford su due turni, in fase di lancio del prodotto, 200-220 per la linea che produce per General Motors, in un solo turno di dieci ore). Infine, le due fabbriche appartengono alla stessa multinazionale americana e attuano entrambe i principi della *lean production*. Considerate le numerose caratteristiche in comune, non appare eccessivo classificare i due stabilimenti come «fratelli», consentendo quindi di verificare al meglio l'eventuale influenza dei fattori istituzionali per spiegare, naturalmente assieme ad altri elementi, differenze e similarità riscontrate.

Il tasso di sindacalizzazione merita invece un discorso a parte, considerate le differenze istituzionali al riguardo. Negli Stati Uniti vi è l'obbligo di iscrizione al sindacato per tutti gli operai a tempo indeterminato (gli impiegati, così come i lavoratori temporanei, non possono invece farne parte), il cui mancato pagamento del contributo da versare periodicamente all'organizzazione sindacale è causa di immediato licenziamento. Questa pratica è legalmente possibile non essendo il Michigan uno Stato che ne ha decretato il divieto, a differenza di altri, e il tasso di sindacalizzazione è quindi pari al 100 per cento tra gli operai stabilmente assunti dall'azienda (85 per cento per la forza lavoro operaia in generale). In Italia, al contrario, l'appartenenza al sindacato deriva da una libera scelta del lavoratore e, nella fabbrica in esame, il tasso di sindacalizzazione risulta pari al 62 per cento tra gli operatori a tempo indeterminato, mentre complessivamente, tra gli operai, tale percentuale è circa il 35, poiché solo quattro lavoratori a tempo determinato sono iscritti al sindacato, cui si aggiungono una decina di operatori interinali facenti parte delle proprie specifiche organizzazioni di rappresentanza. Le organizzazioni sindacali presenti sono l'International union, United automobile, aerospace and agricultural implement workers of America (Uaw) nella fabbrica americana, e i sindacati Fiom (maggioritario sia in termini di iscritti sia, soprattutto, di voti) e Uilm nello stabilimento italiano.

All'interno dei due siti produttivi, in cui ho potuto rimanere per più di tre mesi in ambedue i casi, è stato applicato il metodo di ricerca misto (Johnson, Ownuegbuzie, 2004; Johnson, Onwuegbuzie, Turner, 2007),

consistente nell'applicazione intrecciata di tecniche di indagine quantitativa (questionario) e qualitativa (interviste strutturate e semi-strutturate ai diversi attori sociali) (Corbetta, 1999). Il questionario, distribuito a tutta la popolazione operaia in entrambe le fabbriche, ha avuto un tasso di risposta pari al 73 per cento in Italia e al 54 negli Stati Uniti. Per quanto concerne le interviste, invece, sono stati interpellati quasi tutti i manager e tutti i rappresentanti sindacali operanti all'interno dei due stabilimenti, con l'aggiunta di alcuni manager e rappresentanti dei lavoratori rispettivamente attivi a livello di *headquarter* e a livello territoriale. Quanto ai lavoratori, ne sono stati intervistati 48 in Italia e 67 negli Stati Uniti². Tali tecniche di indagine quantitative e qualitative sono state ulteriormente arricchite tramite sia l'analisi diretta di documenti aziendali ufficiali sia attività etnografiche consistenti in osservazioni dirette e libere.

Come noto, il principale limite degli studi di caso risiede nella loro scarsa generalizzabilità, d'altra parte tale metodologia permette un'analisi approfondita che può portare a delineare al meglio i meccanismi sottostanti le pratiche di occupazione e il loro contenuto reale (Strauss, 2006). Inoltre, risultano anche particolarmente adatti all'applicazione di tecniche di analisi diverse (Gomm, Hammersley, Foster, 2000), con la possibilità di registrare in dettaglio la voce dei diversi attori sociali.

3. Sistema di sicurezza: un caso paradigmatico di eccellenza

La multinazionale in esame considera la sicurezza un obiettivo strategico, anche per motivi di costo legati a eventuali infortuni e malattie professionali, che deve essere perseguito e salvaguardato in tutti i suoi stabilimenti dislocati in giro per il mondo. Tuttavia la situazione reale si trova a essere alquanto variegata rispetto agli standard di sicurezza seguiti e l'azienda, come avviene in molte altre aree, non chiede ai manager locali di implementare un sistema predefinito. Complessivamente, il numero di infortuni risulta essere basso (quattro in Italia nel 2010, uno negli Stati Uniti nei primi sei mesi del 2011, nessuno dei quali grave) ed elevata la

² Nel caso sia del questionario sia delle interviste ai lavoratori, alcune domande non hanno ricevuto risposta (questionario) o non sono state poste (interviste) per diversi motivi, di conseguenza la rappresentatività dei dati può variare secondo la tematica affrontata.

soddisfazione dei lavoratori, su questo punto, in entrambe le fabbriche. Ma come funzionano concretamente i due sistemi?

Innanzitutto va sottolineata la creazione, in entrambi gli stabilimenti, di un *Ergonomic task force* composta da manager di vario livello, con circa tre o quattro giorni all'anno di formazione esterna, a loro rivolta affinché apprendano le necessarie nozioni per il corretto insegnamento, ai lavoratori, delle posture e dei movimenti da seguire nell'espletamento delle mansioni. In secondo luogo, le organizzazioni sindacali sono fortemente coinvolte nella gestione e attuazione del sistema, pur attraverso pratiche e procedure differenti. Ad esempio, nel caso italiano, la direzione, assieme ai rappresentanti sindacali, tiene circa due riunioni plenarie all'anno sulla sicurezza illustrando i risultati raggiunti, le aree in cui migliorare e l'importanza della partecipazione degli operatori. Nel caso americano, invece, i rappresentanti sindacali sono coinvolti in prima persona nel sistema di *audit*, ovvero nei controlli che mensilmente vengono dedicati alle diverse aree interne allo stabilimento e che sono singolarmente svolti sia dai manager sia, appunto, dai rappresentanti sindacali. In entrambi i casi, infine, vi è un importantissimo lavoro preventivo del rischio ergonomico che viene fatto a livello manageriale, al fine di individuare una rotazione delle mansioni che possa limitare, per quanto possibile, la possibilità che i lavoratori contraggano malattie professionali. In Italia viene utilizzato il sistema *Occupational repetitive action risk index* (Ocra), mentre negli Stati Uniti i manager fanno ricorso al *Potential ergonomics issues list* (Peil), due sistemi accomunati dalla medesima logica e da una tipologia di analisi molto simile rispetto ai parametri da prendere in considerazione.

Sul lato delle differenze, invece, si può riscontrare innanzitutto come la marcata presenza femminile, negli Stati Uniti, comporti importanti investimenti tecnologici, necessari per supportare le donne nell'esecuzione delle proprie mansioni, che non si riscontrano nella catena di montaggio in Italia, dove gli operatori diretti sono tutti maschi, e dove si fa quindi maggior affidamento sulla forza fisica dei lavoratori stessi. Forse anche per questo motivo, sotto il profilo curativo e non preventivo, va sottolineata la presenza di un fisioterapista nella fabbrica italiana che, settimanalmente, controlla la condizione fisica dei lavoratori, i quali, se prescritto dal fisioterapista assieme al medico del lavoro, hanno la possibilità di assentarsi dal lavoro dieci minuti, per due volte alla settimana, al fine di svolgere cure fisioterapiche tramite macchinari che l'azienda ha acqui-

stato per questo motivo. Un'altra differenza consiste nel fatto che, nella fabbrica italiana, una maggiore enfasi viene posta sull'accertamento dei *near miss* (mancati infortuni) anche tramite il coinvolgimento diretto degli operatori, in quanto considerato uno degli elementi fondamentali per la riduzione del rischio di infortuni, come evidenziato anche dalla letteratura specialistica (Catino, 2002). Infine, in termini generali, va segnalata la presenza istituzionalizzata di un Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (Rls) nel caso italiano, indipendentemente dalla sindacalizzazione di uno stabilimento, che non è prevista dal contesto legislativo americano. Tuttavia, nel contratto vigente nella fabbrica americana, è stato istituito un comitato paritetico, formato da rappresentanti sindacali e manageriali, chiamato a occuparsi del sistema di sicurezza aziendale.

Per concludere, è importante notare come entrambi i sistemi di sicurezza delineati meritino una connotazione di eccellenza, in quanto basati su un'organizzazione, in particolare preventiva, che va ben al di là di quanto prescritto dalle disposizioni legislative, soprattutto nel contesto americano, dove i controlli sono rari e le sanzioni alquanto miti (Szasz, 1984; Estlund, 2005). Nonostante questo dimostri come la sicurezza dei lavoratori rappresenti un obiettivo strategico dell'azienda, da perseguire indipendentemente dai vincoli legislativi nazionali, appare nel contempo evidente l'influenza esercitata dai fattori istituzionali nell'organizzazione dei sistemi di sicurezza, soprattutto nel caso italiano. Infatti, il decreto del 3 dicembre 2010, emanato dal ministero del Lavoro (sulla base di quanto previsto dal d.lgs. 38/2000), prevede, per le aziende che decidono di implementare progetti di grande rilevanza nel campo della sicurezza, una riduzione del 15 per cento delle tasse pagate all'Inail per aziende dai 101 ai 200 dipendenti (categoria in cui rientra la fabbrica esaminata). Tra queste azioni di grande rilevanza è inclusa la certificazione Ohsas 18001³, che a propria volta prevede, per il suo ottenimento, l'implementazione di un sistema organico per la scoperta e l'analisi dei *near miss*, assieme ad altri elementi. Di qui una spinta fondamentale, come evidenziato dagli stessi manager, per l'attuazione del sistema di sicurezza illustrato.

³ L'acronimo Ohsas sta per *Occupational health and safety assessment series*, e fa riferimento a uno standard internazionale per la gestione di un sistema per la protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori. È stato redatto dal *British Standard Institution* nel 1999 e poi rivisitato nel 2007.

4. Qualità e intensità del lavoro

Per descrivere la situazione rispetto alla qualità del lavoro si farà riferimento a diversi indicatori di *job enrichment* tratti dalla letteratura di riferimento. Iniziando dalle pratiche di arricchimento delle mansioni, vanno considerate le dimensioni orizzontali e verticali di tale potenziale arricchimento. Sul piano dell'arricchimento «orizzontale», l'assegnazione all'operatore di linea di compiti di manutenzione e controllo qualità riveste un'importanza cruciale (Regini, Sabel, 1989; Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997; Negrelli, 2005). In entrambi gli stabilimenti ai lavoratori diretti non è attribuita alcuna responsabilità manutentiva, il che segnala una prima separazione tra operazioni dirette e indirette (Negrelli, 2000). Per quanto concerne il controllo della qualità la situazione è più complessa. Vi è, in primo luogo, un grande sforzo di persuasione operato dai manager in entrambi i casi e, a fine linea, alcuni basilari controlli vengono effettuati dai lavoratori in apposite postazioni. Tuttavia, un indicatore importante di arricchimento del lavoro è rappresentato dalla possibilità, per gli operatori, di bloccare autonomamente la linea di produzione in caso di difettosità del prodotto, il che costituirebbe anche una pratica di autonomia del lavoro. Nel caso italiano, ai lavoratori è rigidamente proibita questa facoltà, se non per gravi motivi di sicurezza, mentre nella fabbrica americana la situazione è differente. Il direttore di stabilimento ha infatti formalmente stabilito che i lavoratori possono bloccare la linea, in conformità al principio *quality comes first* ma, in realtà, sia i *supervisors* sia la grande maggioranza dei lavoratori (8 su 11 tra quelli intervistati a questo riguardo) hanno affermato che ciò non avviene. Questi ultimi hanno inoltre evidenziato come gli operatori vengano redarguiti dai *supervisors* nel momento in cui, effettivamente, applicano la *policy* aziendale fermando la linea.

Sotto il profilo dell'arricchimento «verticale» delle operazioni di lavoro (Mintzberg, 1985; Negrelli, 2005), invece, e quindi sul piano della discrezionalità concessa ai lavoratori nell'esecuzione delle proprie mansioni, in entrambe le catene di montaggio le operazioni sono rigidamente standardizzate e non consentono l'esercizio di alcuna autonomia. Quanto alla loro complessità, il breve tempo richiesto a un lavoratore medio per imparare a svolgere correttamente una postazione, pari a circa 2-3 giorni, sembrerebbe dimostrare che una buona prestazione lavorativa sia fun-

zione di una semplice destrezza manuale, come avveniva nelle tradizionali produzioni fordiste (Blauner, 1964; Chinoy, 1992). Di conseguenza, la rotazione delle mansioni porterebbe ad avere lavoratori *multi-tasking*. La semplicità delle mansioni lavorative è ulteriormente dimostrata dal breve *takt-time* (ovvero il tempo concesso ai lavoratori per l'esecuzione di una certa mansione) stabilito, pari a 53 (Stati Uniti) e 57 secondi (Italia) nelle linee con maggiori volumi di produzione. Strettamente connesso al *takt-time* – e passiamo quindi agli indicatori relativi all'intensità di lavoro – è il tempo di saturazione (vale a dire il tempo che, entro il *takt-time*, si presume dedicato alle attività lavorative), che differisce significativamente nei due contesti. Per *policy* aziendale, l'obiettivo di saturazione perseguito negli stabilimenti americani è pari al 90 per cento, mentre in Italia non c'è un target prestabilito da raggiungere, e il tempo di saturazione è funzione della gravosità dell'impegno fisico richiesto da una determinata postazione. In media, tale saturazione è leggermente superiore all'80 per cento. Le differenze percentuali citate non sono affatto banali, tenuto anche conto che, in entrambe le fabbriche, vi è un lavoro preventivo di analisi del rischio ergonomico che dovrebbe controllare i carichi di lavoro. Infatti, tali differenze implicano, per il lavoratore italiano, la possibilità di avere 4-5 secondi in più a disposizione per lo svolgimento di un'operazione, che moltiplicato per un'ora e poi per l'intera giornata rappresentano un tempo di recupero significativamente maggiore.

Un altro indicatore fondamentale di intensità di lavoro è costituito dall'organizzazione dell'orario di lavoro, rispetto al quale le diversità tra i due contesti appaiono rilevanti. In Italia, il contratto collettivo del settore metalmeccanico (2008) stabilisce, per aziende con meno di 200 lavoratori, un limite annuale di 250 ore di straordinario (superabile solo tramite accordo sindacale) mentre, per il lavoro festivo, una volta superate le 40 ore (le cosiddette «quote esenti») che possono essere comandate ai lavoratori, straordinari aggiuntivi debbono essere preventivamente concordati con le rappresentanze sindacali. Nello stabilimento americano, al contrario, né la legge né la contrattazione collettiva hanno posto una soglia massima di lavoro straordinario, giorni festivi inclusi. Il risultato è che, nella linea che lavora per Ford e che si trova in fase di lancio, da circa sei mesi gli operatori hanno turni di lavoro che durano mediamente 11 ore, cui si aggiunge un sabato lavorativo al mese. Facendo un breve e sommario calcolo, ne deriva che, in sei mesi, gli operatori americani han-

no accumulato circa 450 ore di straordinario, arrivando così quasi a raddoppiare la soglia massima stabilita, annualmente, dal contratto collettivo italiano. Questa differenza è resa possibile dalla diversa organizzazione dei turni di lavoro. Mentre nella fabbrica italiana il secondo turno (14-22) inizia quando termina il primo (06-14), nello stabilimento americano vi sono quattro ore di differenza tra i due turni (05-13 per il primo turno, 17-01 per il secondo), spesso coperte da straordinari collettivi. Tuttavia, il problema maggiore segnalato da diversi lavoratori⁴, negli Stati Uniti, risiede nel fatto che la durata di un turno di lavoro non è mai conosciuta all'inizio della giornata, poiché solo un'ora prima i manager comunicano l'effettivo termine dell'orario di lavoro. Naturalmente, la lunga durata dell'orario di lavoro, soprattutto la sua incertezza, fanno sì che il problema del bilanciamento tra tempi di lavoro e tempi di vita sia particolarmente avvertito all'interno della fabbrica, in particolare dalle madri single che incontrano notevoli problemi nel conciliare attività lavorativa e accudimento dei figli.

5. Condizioni di lavoro

Rispetto alle condizioni di lavoro, il riferimento è ad alcune situazioni basilari costituite dalla regolazione della malattia dei lavoratori e dalla tolleranza manageriale verso gli errori degli operatori. Iniziando dalla regolazione della malattia, occorre innanzitutto specificare che l'obiettivo di avere un basso tasso di assenteismo è di grande importanza per stabilimenti impegnati nella produzione *just-in-time*, tenuti a garantire al cliente una certa quantità di prodotto ogni giorno senza la possibilità di accumulare *stock* di magazzino (se non molto limitata e per i prodotti con il mix di componenti più richiesto). Ovvero, non avere tutti i propri lavoratori a disposizione in un determinato giorno comporta, per l'azienda, sia un maggior costo, per la necessità di assumere lavoratori temporanei in sostituzione, sia più elevate probabilità di avere difetti di produzione, considerata l'inesperienza dei lavoratori a termine. Per questa ragione, as-

⁴ Ben 13 lavoratori hanno spontaneamente evidenziato questo problema nell'ambito di una domanda, posta a 45 operai, riguardante le informazioni da loro ricevute in termini di investimenti tecnologici, acquisizioni aziendali ecc.

sieme ad altri dati, i manager di stabilimento sono tenuti a inviare mensilmente a un ufficio centralizzato i numeri relativi al tasso di assenteismo, numeri che tale ufficio centralizzato poi confronta con i risultati raggiunti dagli altri stabilimenti operanti nella stessa area geografica.

Nel contesto italiano, la gestione della malattia del lavoratore è determinato dalla legislazione e dal contratto collettivo. Sostanzialmente, per quanto l'azienda possa adottare alcuni sistemi di controllo, come la richiesta di una visita del medico a casa del lavoratore tramite le istituzioni preposte, i lavoratori sono retribuiti e non ci sono limiti al numero di giorni di malattia a loro disposizione. Completamente diversa la situazione americana, dove ciascuna fabbrica può decidere di avere una sua specifica *policy* al riguardo. A partire da maggio 2010, il management di stabilimento ha adottato una politica particolarmente restrittiva in base alla quale è stato stabilito che, oltre a non essere mai pagati in caso di malattia (seppur certificata dal medico) come già avveniva in precedenza, i lavoratori hanno a disposizione otto periodi di assenza certificata dopodiché, in base al contratto aziendale, possono essere licenziati. Sebbene il sindacato intervenga molto spesso a contrattare le sanzioni, che vengono quindi ridotte, la differenza con il contesto italiano appare davvero notevole. A sua volta, i tassi di assenteismo, calcolati in modo molto simile (nello stabilimento americano sono incluse, a differenza che nel caso italiano, anche le sospensioni disciplinari), risultano essere diversi. Mentre tale tasso, da ottobre 2010 ad agosto 2011, è stato pari in media al 2,8 per cento, in Italia tale percentuale è stata pari al 4,42 e al 4,64 nei mesi di marzo e aprile 2010 (in precedenza, per alcuni mesi, il tasso di assenteismo era risultato artificiosamente elevato a causa di una protesta informale attuata dai lavoratori temporanei non promossi in posizioni permanenti).

Un altro importante aspetto riguarda il comportamento manageriale verso i provvedimenti disciplinari da comminare ai lavoratori in caso di errori o cattivi comportamenti, aspetto che influenza certamente come gli operatori vivono la loro quotidianità lavorativa. Anche da questo punto di vista la fabbrica americana si caratterizza per un ambiente più costrittivo. Infatti, mentre nello stabilimento italiano la strategia manageriale consiste nel creare un'atmosfera serena, con provvedimenti disciplinari che vengono presi in caso di reiterate mancanze da parte degli operatori, negli Stati Uniti, secondo molti lavoratori (12 su 19) e come ammesso dagli stessi manager e rappresentanti sindacali, i richiami scritti

rappresentano uno dei principali elementi di discussione, anche se tale comportamento inflessibile, da parte manageriale, appare in parte dovuto ai problemi che si registrano sulla linea Ford (come evidenziato da sei tra i 12 lavoratori che hanno parlato di un eccessivo ricorso manageriale ai richiami scritti). Tali richiami scritti riguardano solitamente, oltre all'assenteismo e a vari tipi di ritardo rispetto all'orario di lavoro, una cattiva performance dei lavoratori, legata ad esempio al mancato rispetto del *takt-time*, alla dimenticanza di un certo componente da inserire oppure, ancora, a un'insufficiente qualità dell'operazione lavorativa svolta. In ogni caso, le sanzioni disciplinari associate ai richiami scritti vengono poi gestite all'interno della *grievance procedure* stabilita dal contratto di stabilimento e, statisticamente, il sindacato ha contestato tali sanzioni nel 99 per cento dei casi, raggiungendo poi spesso una parziale vittoria in sede di conciliazione. Tuttavia, alcuni manager hanno riferito che, nonostante le sanzioni siano in parte attenuate dall'intervento sindacale, il lavoratore, dopo esser passato dalla procedura legata ai provvedimenti disciplinari, solitamente cambia atteggiamento in senso positivo, così spiegando il proprio rilevante ricorso ai richiami scritti.

6. Pratiche di coinvolgimento dei lavoratori: dalla cassetta dei suggerimenti al *kaizen*

Come premessa, si può innanzitutto evidenziare, in termini generali, come in entrambi gli stabilimenti esaminati vi sia un superamento solo parziale della tradizionale organizzazione del lavoro fordista. Infatti, il lavoro è formalmente organizzato in squadre di lavoro, e la regolare applicazione del sistema di rotazione delle mansioni (tendenzialmente all'interno di tali squadre) contribuisce a ridurre la specializzazione della forza lavoro. Da un punto di vista sostanziale, tuttavia, è necessario osservare come le squadre di lavoro siano perlopiù formali, poiché non vi è alcuna delega di potere nei loro confronti, e la stessa *job rotation*, che combina diverse operazioni ma egualmente standardizzate e semplici, è programmata sulla base di standard ergonomici e non con lo scopo di incrementare la professionalità degli operatori (Kochan, Lansbury, MacDuffie, 1997). Questo passaggio incompiuto dal sistema fordista alla *lean production* è analogamente riscontrabile nelle pratiche di coinvolgimento dei la-

voratori. Tralasciando le attività informali di partecipazione dei lavoratori, mi concentrerò sulle due pratiche formali più regolarmente utilizzate nelle due fabbriche.

Iniziando dal caso italiano, come menzionato in precedenza, la forma più importante di partecipazione dei lavoratori è data dalla cassetta dei suggerimenti inerente al tema della sicurezza. Il sistema delineato al riguardo è molto strutturato in quanto prevede che, entro cinque giorni dal ricevimento di un *input* da parte di un operatore, i manager si rechino da quel lavoratore per spiegargli se, e per quale ragione, la sua proposta potrà essere o meno realizzata. I rappresentanti sindacali, coinvolti nella gestione dell'intero sistema di sicurezza, esercitano un ruolo fondamentale nel garantire l'efficiente funzionamento della cassetta dei suggerimenti. In primo luogo, nel caso i lavoratori fossero indecisi se avanzare o meno un determinato suggerimento, i rappresentanti dei lavoratori spronano gli operatori a superare i propri timori e a rendere note le proprie idee o, se proprio gli operatori non se la sentono, se ne fanno portavoce. In secondo luogo, può naturalmente accadere che, a causa dei numerosi impegni, i manager non rispettino i cinque giorni previsti dalla procedura per dare una risposta, o che alcuni suggerimenti non vengano presi in considerazione. In tal caso, i rappresentanti sindacali intervengono ricordando ai manager la necessità di rispettare quanto stabilito, dimostrando in maniera evidente il proprio ruolo di efficienza in quest'ambito.

I risultati raggiunti dalla cassetta dei suggerimenti sono molto importanti, e derivano da dati oggettivi, in quanto ricavati dalla diretta consultazione dei documenti aziendali. In tre mesi di operatività della cassetta, i manager hanno ricevuto 96 suggerimenti, in larghissima maggioranza provenienti dalla forza lavoro operaia, e ben il 73 per cento di tali proposte è stato ritenuto utile e perlomeno in parte applicato. Inoltre, in sette casi, questi suggerimenti hanno rilevato la presenza di *near miss*, garantendo quindi una forte riduzione nel rischio di infortuni sul lavoro. Per quanto foriera di risultati estremamente positivi, tale cassetta non garantisce comunque una partecipazione organica dei lavoratori, presentando essa stessa alcuni limiti. In primo luogo, il tema su cui è richiesta la partecipazione dei lavoratori è la sicurezza, con la conseguenza che idee riguardanti il miglioramento della qualità o altre questioni non sono ricercate e, talvolta, anche ignorate qualora comunque proposte dagli operatori. In secondo luogo, come rilevato da diversi lavoratori e dagli stessi

manager intermedi, la cassetta è uno strumento freddo che non consente l'attivazione di quel dialogo e confronto desiderato invece dagli attori sociali, che potrebbe essere realizzato, ad esempio, attraverso periodiche riunioni. Infatti, tra i 33 lavoratori intervistati rispetto all'utilità di eventuali riunioni di gruppi di lavoro, 19 hanno valutato come positiva tale ipotesi, altri sette si sono espressi a favore pur manifestando qualche perplessità, mentre altri sette ancora hanno assunto una posizione contraria.

Nello stabilimento americano, invece, la partecipazione dei lavoratori avviene attraverso le classi di *kaizen* (ovvero le attività di miglioramento continuo), la cui procedura è formalmente strutturata. Ovvero, nel momento in cui viene deciso di migliorare una certa area della linea di produzione, viene data ai lavoratori la possibilità di iscriversi, volontariamente, alle classi di *kaizen* che avranno luogo. Tra i candidati, i due con la maggiore anzianità aziendale vengono selezionati e partecipano a un lavoro di *kaizen* dalla durata di circa due giorni, assieme ai responsabili dei diversi dipartimenti aziendali. Nonostante i manager e i rappresentanti sindacali si dicano soddisfatti rispetto allo svolgimento di queste attività, sono emerse due problematiche. Innanzitutto, le proposte per la messa in atto di attività di *kaizen* provengono esclusivamente dai manager, così dimostrando che, per quanto sensibili anche ai bisogni dei lavoratori, tali attività sono solitamente avversate dagli operai, poiché volte alla riduzione del numero degli operatori e all'aumento del tempo di saturazione. In secondo luogo, i *kaizen*, soprattutto in fase di lancio, vengono quasi sempre gestiti senza il coinvolgimento dei lavoratori, come evidenziato da alcuni di loro e come ho potuto personalmente constatare. Questo rappresenta un limite in quanto, come riconosciuto dagli stessi rappresentanti sindacali e come sarebbe probabilmente utile, è proprio in tale fase che i lavoratori desidererebbero esprimere le proprie idee, visto che la non ancora efficiente organizzazione della linea di produzione causa loro numerose difficoltà operative.

7. Conclusioni

Tornando alle due domande di ricerca enucleate all'inizio è fondamentale innanzitutto rilevare come, in entrambi i casi, il modello organizzativo basato sui principi, perlomeno tecnici, della «produzione snella», com-

porti una rigida standardizzazione e una forte intensità delle attività lavorative. Questo avviene soprattutto nel contesto americano, dove la maggior intensità di lavoro appare solo in parte legata ai maggiori volumi produttivi, considerato che, in caso di una loro diminuzione, i tempi di saturazione rimangono immutati, mentre si riduce il numero degli operatori. Sul lato della standardizzazione, trovano quindi ulteriori conferme i risultati delle più recenti ricerche internazionali svolte nel settore dell'auto (Blanpain, 2008), che hanno messo in evidenza un «ritorno alla catena di montaggio» anche per quei paesi, come Germania e Svezia, in cui storicamente il lavoro operaio è stato concepito in modo più qualificato. Sul piano dell'intensità di lavoro, appare invece plausibile parlare di una «giapponesizzazione» delle linee di produzione, considerato il suo progressivo aumento rispetto a quella che era la situazione nelle tradizionali fabbriche fordiste. Tuttavia, la strategia aziendale volta a preservare la sicurezza dei lavoratori, e l'intervento sindacale, impediscono che l'intensificazione delle condizioni e dei ritmi di lavoro possa provocare problemi di salute e sicurezza per gli operatori, per cui risulta appropriato parlare di una «giapponesizzazione contrattata» al riguardo, che sembra contraddire le ipotesi più pessimistiche rispetto all'adozione del modello produttivo di origine giapponese.

Per quanto concerne invece le forme di coinvolgimento dei lavoratori, vi è un superamento solo parziale del modello fordista, che non porta a un sostanziale coinvolgimento dei lavoratori, legato a singole aree e all'iniziativa manageriale. Di conseguenza, ci troviamo di fronte a un'applicazione prevalentemente tecnica della *lean production*, legata anche al fatto che, a differenza di quanto avviene in Germania, i due contesti istituzionali in esame fanno riferimento a un modello difensivo di relazioni industriali, che non sembra favorire una collaborazione organica tra gli attori sociali (Cocozza, 1996). Questo avviene nonostante le organizzazioni sindacali, come dimostrato anche da altre ricerche (Cooke, 1994), possano rappresentare un fattore di efficienza nel funzionamento di pratiche di partecipazione diretta dei lavoratori, qualora debitamente coinvolte. Tuttavia, con riferimento alla distinzione che può essere fatta (Heller et al., 1998; Strauss, 2006) tra pratiche di partecipazione cui i lavoratori prendono parte o in cui, viceversa, possono esercitare una qualche influenza reale, è emersa una qualche differenza. Infatti, la cassetta dei suggerimenti utilizzata nello stabilimento italiano consente ai lavora-

tori di avere un qualche potere, perlomeno in termini di «obbligo manageriale» di risposta, a differenza di quanto avviene per le classi di *kaizen*.

Sempre in riferimento ai contesti istituzionali, si è invece chiaramente evidenziata la loro diversità rispetto alla regolazione di numerose e importanti condizioni di lavoro, in primis l'orario di lavoro e l'assenteismo. Di conseguenza, anche tenendo sotto controllo la variabile della sindacalizzazione, è possibile evidenziare come gli Stati Uniti mantengano una più elevata flessibilità e de-regolazione, con la regolazione italiana che rimane profondamente differente anche prendendo in esame i più recenti cambiamenti intervenuti, come ad esempio il nuovo contratto Fiat.

Riferimenti bibliografici

- Adler P. (1995), «*Democratic Taylorism*»: *The Toyota Production System at Nummi*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 207-219.
- Babson S. (1996), *UAW, Lean Production, and Labor-Management Relations at Auto-Alliance*, in Green W.C., Yanarella E.J. (a cura di), *North American Auto Union in Crisis*, Albany, State University of New York Press, pp. 81-100.
- Blanpain R. (a cura di) (2008), *Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry: A Study of Seven Countries*, The Netherlands, Kluwer Law International.
- Blauner R. (1964), *Alienation and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Catino M. (2002), *Incidenti tecnologici o errori organizzativi?*, Roma, Carocci.
- Chinoy E. (1992), *Automobile Workers and the American Dream*, Urbana and Chicago, University of Illinois Press.
- Cocozza A. (1996), *La sfida della partecipazione*, Milano, Franco Angeli.
- Cooke W.N. (1994), *Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-NonUnion Comparison*, in *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 4, pp. 594-609.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Dohse K., Jurgens U., Malsch T. (1985), *From «Fordism» to «Toyotism»?*, in *Politics & Society*, 14, 2, pp. 115-146.
- Estlund C. (2005), *Rebuilding the Law of the Workplace an Era of Self-Regulation*, in *Columbia Law Review*, 105, 2, pp. 319-404.
- Gomm R., Hammersley M., Foster P. (2000), *Case Study Methods: Key Issues, Key Texts*, Londra, Sage.
- Green W.C., Yanarella E.J. (a cura di) (1996), *North American Auto Union in Crisis*, Albany, State University of New York Press.

- Hall P., Soskice D.W. (2001), *Varieties of Capitalism*, Oxford, Oxford University Press.
- Heller F., Pusic E., Strauss G., Wilpert B. (1998), *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Howison J.D. (2009), *A Tough «Cell»: Implementing Lean Production at Toledo Jeep*, in *Critical Sociology*, 35, 5, pp. 689-696.
- Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J. (2004), *Mixed Methods Research: A Research Paradigm whose Time Has Come*, in *Educational Researcher*, 33, 7, pp. 14-26.
- Johnson R.B., Onwuegbuzie A.J., Turner L.A. (2007), *Toward a Definition of Mixed Methods Research*, in *Journal of Mixed Methods Research*, 1, pp. 112-133.
- Kennedy M., Florida R. (1993), *Beyond Mass Production*, New York - Oxford, Oxford University Press.
- Kochan T., Lansbury R., MacDuffie J. (1997), *After Lean Production*, Ithaca, Cornell University Press.
- MacDuffie J.P. (1995), *Workers' Role in Lean Production: The Implications for Worker Representation*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 54-69.
- Mintzberg H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino.
- Negrelli S. (2000), *Prato verde, prato rosso*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Negrelli S. (2005), *Sociologia del lavoro*, Roma-Bari, Laterza.
- Ohno T. (1993), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.
- Parker M., Slaughter J. (1988), *Choosing Sides*, Boston, South End Press.
- Parker M., Slaughter J. (1995), *Unions and Management by Stress*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 41-53.
- Rattner S. (2010), *Overhaul*, New York, Houghton Mifflin Harcourt.
- Ravelli M. (1993), *Introduzione*, in Ohno T., *op. cit.*
- Regini M., Sabel C. (a cura di) (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, Il Mulino.
- Strauss G. (2006), *Worker Participation. Some Under-Considered Issues*, in *Industrial Relations*, 45, 4, pp. 778-803.
- Szasz A. (1984), *Industrial Resistance to Occupational Safety and Health Legislation: 1971-1981*, in *Social Problems*, 32, 2, pp. 103-116.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.



L'eccezione normale del toyotismo

*Tommaso Pardi**

Dopo l'avvio della produzione nel 2001, la fabbrica della Toyota di Valenciennes è colpita da una crisi del lavoro inaspettata e da un turnover impressionante della sua manodopera. Si tratta di problemi eccezionali, legati all'adattamento locale del sistema di produzione Toyota, che qui si trova di fronte a una presenza sindacale attiva, indipendente e organizzata? O bisogna dedurre che dietro la facciata postfordista di questo sistema di produzione, che dovrebbe garantire ai suoi salariati un reale potere sul loro lavoro e migliori condizioni di impiego (Womack, Roos, Jones, 1990), si nasconde una realtà meno luminosa?

Secondo la prima ipotesi, la crisi di Toyota Motor Manufacturing France (Tmmf) sarebbe un caso «eccezionale» dovuto alle caratteristiche particolari di questa struttura, vale a dire un'eredità locale operaia e militante, che ha richiesto da parte della Toyota un tempo di adattamento più lungo¹. Ora, in queste pagine dimostreremo che le resistenze militanti non sono all'origine della crisi del lavoro, al contrario ne sono una conseguenza. Quanto alla seconda ipotesi, ha cominciato a diffondersi all'inizio degli anni novanta grazie all'approccio detto di «gestione dello stress» (Parker, Slaughter, 1988; Graham, 1995; Kochan, Lansbury, Macduffie, 1997). Ciononostante, in questo approccio tale tipo di organizzazione della produzione e del lavoro dovrebbe consentire al personale di supervisione di ottenere un coinvolgimento nel lavoro «vincolante» da parte della manodopera (Durand, Le Floch, 2006). In questo caso, invece, porta a una crisi del lavoro.

In queste pagine mostreremo infatti che non solo questo sistema di

* Tommaso Pardi è co-direttore del Gis Gerpisa e ricercatore nell'École Normale Supérieure de Cachan.

¹ In linea generale la Toyota preferisce non riconoscere i sindacati nelle filiali di produzione all'estero o di riconoscerne uno solo, come nel caso della Gran Bretagna.

produzione implica effettivamente condizioni di lavoro molto vincolanti, sia per gli operai sia per il personale di supervisione, ma che quando queste non diventano oggetto di un compromesso sociale stabile, basato su un sistema di relazioni salariali coerente e valido, tale sistema entra in crisi. In questo caso vedremo che se la crisi presso Tmmf si protrae e diventa strutturale è perché i vertici aziendali si rifiutano di stabilire questo compromesso con i sindacati. Insisteremo tuttavia sul fatto che le condizioni molto particolari che hanno permesso a questo sistema di produzione di essere a lungo efficace in Giappone, almeno fino all'inizio degli anni novanta, sono difficilmente riproducibili all'estero. Quindi, sebbene *eccezionale* per la sua ampiezza e gravità, la situazione di crisi sociale in cui si trova Tmmf dall'avvio della produzione potrà essere considerata come la conseguenza *normale* dei vincoli che tale sistema di produzione impone a manager e lavoratori quando opera al di fuori di queste condizioni storiche di sostenibilità².

1. Il paradosso di Toyota Motor Manufacturing France: successo industriale, fallimento sociale

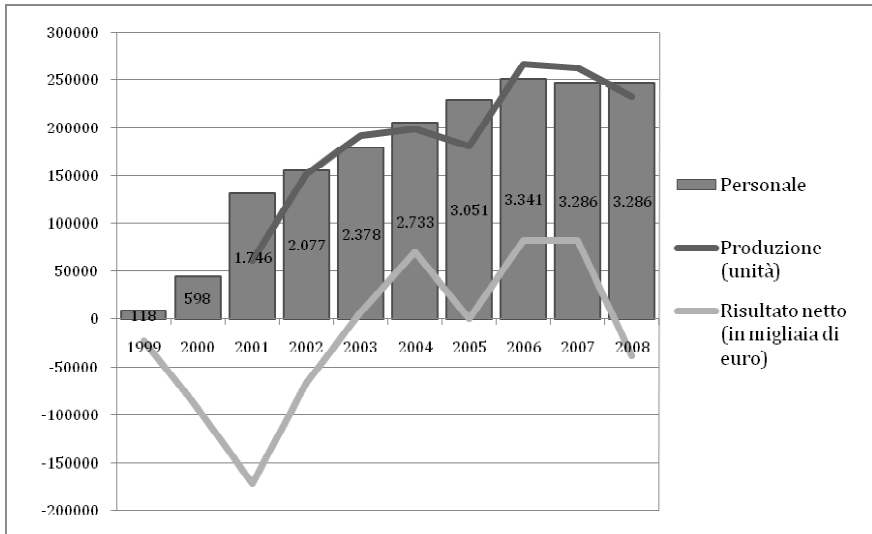
Toyota Motor Manufacturing France (Tmmf) ha avviato la sua produzione nel 2001 e ha fatto affidamento sul successo dell'unico modello prodotto, la Yaris, per aumentare rapidamente i suoi volumi di vendita. La soglia di 200 mila veicoli all'anno è stata superata a partire dal terzo anno di esistenza, mentre nella filiale britannica della Toyota ci sono voluti più di dieci anni per arrivare allo stesso risultato con due modelli: Avensis e Auris (che ha sostituito la Corolla)³. La capacità della fabbrica francese di produrre così rapidamente si spiega in due modi: la fabbricazione di un solo modello relativamente semplice da assemblare; la decisione dei vertici aziendali di limitare il coinvolgimento della manodopera nelle attività di riduzione dei costi e di gestione della produzione (Pardi, 2007). Questa performance eccezionale ha permesso alla fabbrica di ren-

² Sulla nozione di «eccezione normale» vedi Grendi, 1977.

³ Qui facciamo riferimento, per un confronto al nostro lavoro di inchiesta, a una fabbrica britannica della Toyota (Pardi, 2007, 2005).

dere molto presto degli utili, accumulando tra il 2003 e il 2007 (prima dell'impatto della crisi finanziaria mondiale) 243 milioni di euro di profitto (Fig. 1). All'opposto, la filiale britannica tra il 1992 e il 2005 aveva accumulato perdite pari a circa 612 milioni di sterline.

Fig. 1 - Produzione, personale e risultato netto di Tmmf (1999-2008)

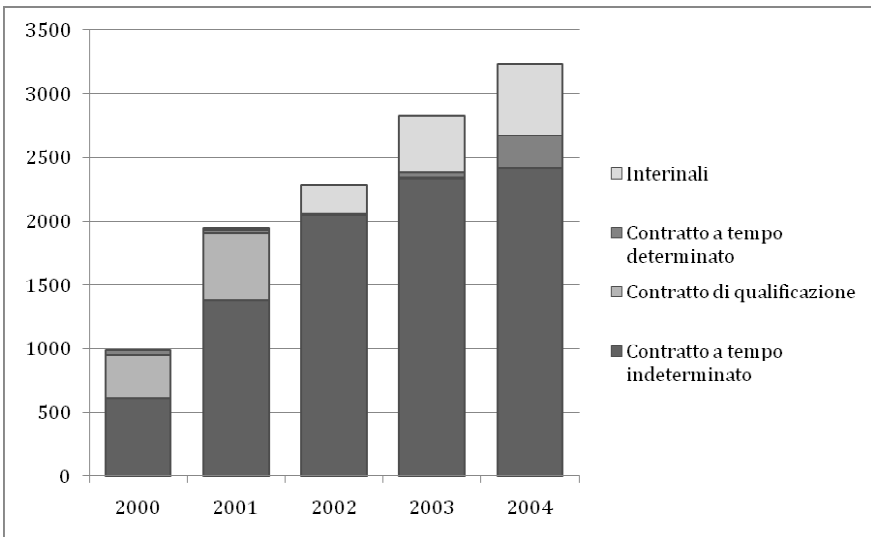


Fonte: Tmmf (2000-2008), *Informations financières, juridiques et sociales*.

Questa crescita rapida della produzione si è accompagnata a un raddoppiamento del personale tra il 2001 e il 2006, anche se Tmmf ha fatto la scelta di mantenere una grande parte della sua manodopera operaia in uno stato precario: nel 2004 un operaio su quattro era interinale o a tempo determinato (Fig. 2). Una strategia opposta a quella adottata in Gran Bretagna, dove la manodopera interinale non è stata introdotta che sette anni dopo l'avvio della produzione nel 1999, in un contesto di mercato particolarmente turbolento. È in particolare la strategia che è stata messa in atto in Giappone all'inizio degli anni Duemila, quando il costruttore giapponese ha sostituito una parte della manodopera permanente con quella interinale, in risposta a una stagnazione dei volumi della produzio-

ne⁴. È interessante constatare che la Toyota non ha comunque modificato i suoi dispositivi per creare concorrenzialità tra i lavoratori (Shimizu, 1999), ma ha semplicemente spostato il loro punto di applicazione. Sono ormai gli interinali che entrano in competizione gli uni con gli altri per ottenere un posto fisso e, come una volta i lavoratori a tempo indeterminato, sono valutati e devono continuare a progredire. Come in Giappone, Tmmf mette in competizione gli interinali tra loro, ma anche gli interinali con la manodopera permanente.

Fig. 2 - *Composizione della manodopera Tmmf (2000-2004)*



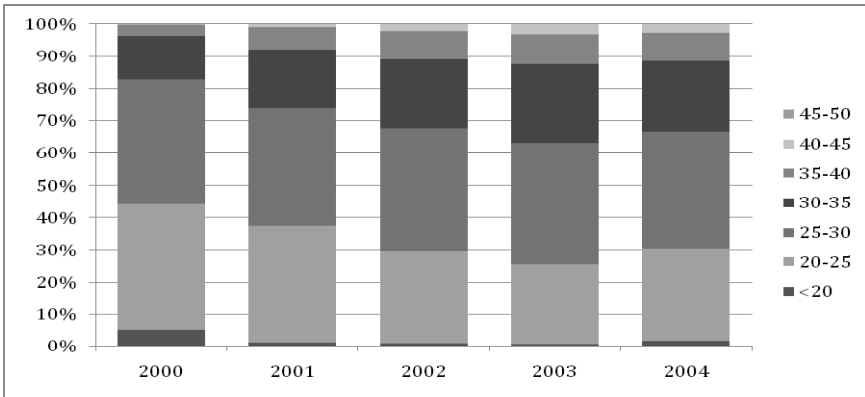
Fonte: Tmmf (2000-2004), *Bilan social*⁵.

⁴ Nel corso dei sopralluoghi alla fabbrica nel 2002, abbiamo constatato che in media il 40 per cento della manodopera operaia era interinale.

⁵ I vertici aziendali di Tmmf considerano i bilanci sociali come documenti di natura confidenziale, vietando formalmente ai rappresentanti sindacali eletti nel *Comité d'entreprise* di diffonderli fuori dall'azienda. Nella misura in cui la diffusione di documenti confidenziali costituisce una ragione sufficiente per giustificare un licenziamento, si può comprendere che l'accesso a questo tipo di documenti è molto difficile. Nell'ambito del nostro campo di ricerca abbiamo avuto la possibilità di consultare quelli relativi al periodo 2003-2005. Invece le nostre richieste all'azienda per avere accesso ai bilanci sociali del 2005-2007 non hanno a oggi ricevuto risposta.

Infine, vale la pena di notare che Tmmf ha privilegiato inizialmente l'assunzione di una manodopera molto giovane, prima di modificare questa strategia per motivi essenzialmente di ordine disciplinare: infatti è più facile «far ragionare» degli adulti, che hanno responsabilità familiari e finanziarie, piuttosto che dei giovani senza legami particolari, che vivono con i loro genitori (Fig. 3).

Fig. 3 - Ripartizione in % della manodopera per fasce di età, Tmmf (2000-2004)



Fonte: Tmmf (2000-2004), Bilan social.

Tab. 1 - Retribuzione mensile lorda per classificazione, Tmmf (giugno 2004)

Occupazione	Retribuzione mensile lorda media in €	Numero di lavoratori
Group leader quadro 2	3.952	19
Group leader quadro 1*		
Group leader non quadro 2*		
Group leader non quadro 1	2.103	82
Team leader 2	1.615	104
Team leader 1	1.453	280
Team member 2	1.377	343
Team member 1	1.300	1.198

* Non disponibile per motivi di riservatezza.

Fonte: Tmmf (2000-2004), Bilan social.

Tab. 2 - Numero di promozioni in % sulla manodopera interessata,
Tmmf (2001-2003)

Promozioni	2001	In %	2002	In %	2003	In %
Team member > Team leader	157	23	130	9	91	6
Team leader > Group leader	32	29	20	9	25	8
Group leader > Assistant manager	7	23	2	3	1	1

Fonte: Tmmf (2000-2004), *Bilan social*.

1.1. Salari bassi e un turnover elevato della manodopera

A differenza della Toyota in Giappone e, almeno in parte, della filiale britannica, Tmmf non paga i suoi lavoratori più di quanto i suoi fornitori non pagano i propri, vale a dire che la retribuzione è appena superiore allo Smic (*Salair minimum interprofessionnel de croissance*, salario minimo di sviluppo, *ndt.*) (Tab. 1). Il livello delle retribuzioni non costituisce dunque di per sé una ragione molto forte per restare a lavorare presso Tmmf, tenuto conto del coinvolgimento quotidiano che questo sistema di produzione implica. Invece la crescita rapida della produzione e del personale ha aperto possibilità di carriera agli operai: circa un *team member* su quattro e un *team leader*⁶ su tre sono stati promossi nel 2001, in seguito il numero delle promozioni è diminuito nettamente nel 2002 e nel 2003 (Tab. 2).

A fronte di un tasso di disoccupazione che nella regione tocca il 20 per cento, ci si potrebbe aspettare un forte coinvolgimento dei salariati nel loro lavoro e un profondo attaccamento ai loro impieghi presso Tmmf. Ma questo non è affatto il caso. Su 991 uscite tra il 2001 e il 2004, il 38,4 per cento corrisponde a licenziamenti, mentre il 24 per cento è legato a dimissioni (Fig. 4). Circa un terzo dei lavoratori assunti durante i primi quattro anni ha lasciato l'azienda, vale a dire il 22 per cento della forza lavoro assunta nel 1999, il 24 per cento del 2000, il 37 per cento del 2001 e il 26 per cento del 2002. E questo a dispetto della cura minuziosa ap-

⁶ Un *team member* è un operaio, mentre un *team leader*, che ha sotto la propria supervisione 5-8 *team member*, ma può anche lavorare in linea in caso di assenteismo, è un *ouvrier amélioré* (operaio che ha beneficiato di un piano di miglioramento, *ndt.*). Il *team leader* ha dunque funzioni di supervisione (controllo delle performance dei lavoratori e della qualità della produzione, formazione degli operai sul campo ecc.), rimanendo però dal punto di vista dell'impiego un operaio.

plicata nella selezione del personale, con una media di 20 candidati per ogni posto di lavoro disponibile.

2. All'origine del turnover: crisi del lavoro e malcontento operaio

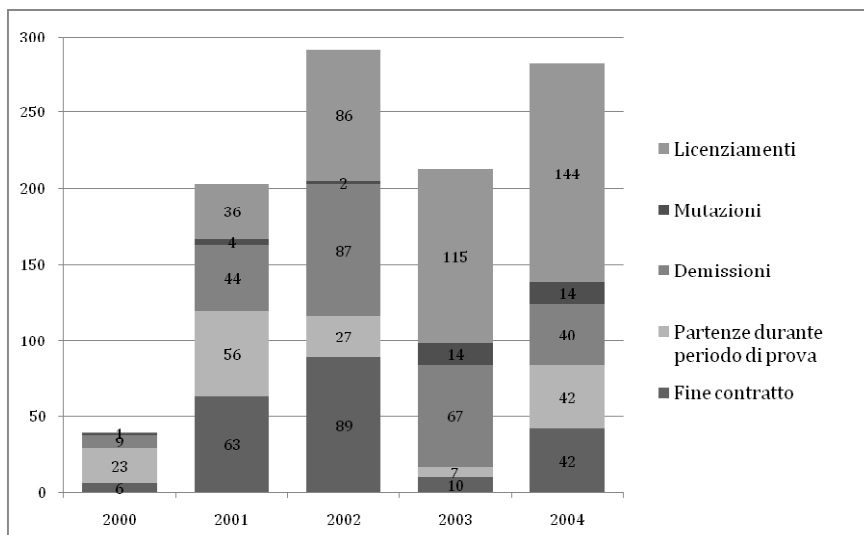
Come spiegare il rapido turnover della manodopera, soprattutto il numero impressionante di licenziamenti, che ha sfiorato le 400 persone in quattro anni di attività, rispetto a una manodopera media di circa 2 mila lavoratori?⁷ Per rispondere a questa domanda, bisogna innanzitutto avere in testa le caratteristiche dell'organizzazione della produzione e del lavoro proprie al sistema di produzione Toyota (Spt) in Giappone. Tutti i vincoli che vi sono associati si ritrovano presenti in Francia in gradi diversi. Lasciata da parte la durata del lavoro, molto meno importante del fatto delle «35 ore»⁸, le condizioni del lavoro sono assolutamente simili a quelle riscontrate in Giappone (Pardi, 2009) e si possono ricondurre al principio di lavorare in uno «stato di urgenza permanente»: il tempo accordato all'esecuzione del lavoro è diminuito costantemente, i ritmi sono sistematicamente accelerati, qualsiasi spreco di materiale, di tempo e di manodopera è metodicamente eliminato per accrescere la produttività. In un tale contesto le norme di sicurezza tendono a essere poco rispettate, cosa che si traduce in un numero di patologie e di incidenti sul lavoro sorprendentemente elevato, tenuto conto della giovinezza della manodopera. La frequenza degli incidenti sul lavoro presso Tmmf è di 14,6 per un milione di ore lavorate nel 2003, e di 9,4 nel 2004 (Toyota Motor Manufacturing France, 2004), mentre negli stessi anni alla Renault questo tasso toccava il 3,7 e il 2,5⁹. Lavorare alla Toyota è duro, resistere alla catena di montaggio più di dieci anni è quasi impossibile.

⁷ Per fare un confronto, la fabbrica Psa di Valenciennes, che produce cambi per automobili, nel 2002 impiegava 1.873 lavoratori e nello stesso anno ha registrato 56 uscite, di cui otto dimissioni e undici licenziamenti (Psa Site de Valenciennes, Rapporto *Egalité professionnelles entre les femmes et les hommes*, 2002).

⁸ Se la durata annuale del lavoro resta inferiore in Francia, quella settimanale o mensile può talvolta raggiungere i livelli molto alti del Giappone e della Gran Bretagna (Pardi, 2007).

⁹ Questi dati sono presentati qui solo a titolo indicativo, in quanto il perimetro delle due aziende non è lo stesso. Nel caso di Tmmf gli operai rappresentano l'85 per cento della manodopera, mentre alla Renault nel medesimo periodo non ne rappresentano che il 40 per cento (Freysenet, 2006).

Fig. 4 - Numero di uscite in funzione della loro causa, Tmmf (2000-2004)



Fonte: Tmmf (2000-2004), Bilan social.

Come in Giappone, la sola ragione per i lavoratori di impegnarsi in una tale corsa alla sopravvivenza è cercare di uscire dalla catena di assemblaggio attraverso una promozione. Sebbene il loro impatto sui lavoratori sia minore che in Giappone, presso Tmmf i dispositivi di stimolo si basano su quattro principi fondamentali:

- una valutazione individuale, associata a colloqui due volte l’anno con il *group leader*, che porta l’operaio a impegnarsi in progetti di sviluppo la cui realizzazione costituisce *a priori* la garanzia di una buona valutazione;
- una retribuzione dei lavoratori in base alla loro partecipazione alla riduzione dei costi, anche se è più che altro di ordine simbolico¹⁰;
- la determinazione di gradi per ogni livello di qualifica, al fine di rendere visibile l’avanzamento dei lavoratori verso la qualifica successiva per cui bisogna passare attraverso numerose tappe intermedie;

¹⁰ Quelli che presso Tmmf sono chiamati Claps (*Conceive and launch actions of progress*), corrispondono al contributo diretto degli operai al miglioramento dei processi di produzione, retribuiti tra gli 8 e i 128 euro secondo i loro risultati. In totale, nel 2004 Tmmf ha versato 84.656 euro in Claps, pari a 31 euro per lavoratore.

– un premio annuale di partecipazione, modulato in base alle performance complessive dell'azienda, rafforzando così la pressione degli operai più efficienti sui loro colleghi¹¹.

Ciononostante, l'efficacia e la legittimità di questi dispositivi sono chiaramente messi in discussione all'interno di Tmmf. A differenza delle fabbriche giapponesi, dove il personale di supervisione è nettamente più adulto, più esperto e meglio formato rispetto ai suoi subordinati, Tmmf ha reclutato una manodopera molto giovane in tutti i livelli della gerarchia, con dei *group leader*¹² privi di esperienza, appena più grandi degli operai sotto la loro supervisione, con una conoscenza generale del funzionamento del sistema di produzione Toyota praticamente equivalente alla loro¹³. In breve tempo gli operai sono stati portati a ritenere i loro *group leader* responsabili delle condizioni di lavoro molto dure di cui soffrivano. Messi in discussione nella loro autorità e legittimità, i *group leader* hanno trasformato i dispositivi destinati a selezionare il nucleo operaio efficiente in strumenti disciplinari per controllare il lavoro operaio. Di fatto si è instaurato un circolo vizioso. Nella misura in cui i *group leader* sono essi stessi sottoposti alla pressione dei loro superiori e, ancora di più, al vincolo di raggiungere obiettivi quantificabili in termini di produttività e di qualità, che condiziona le loro stesse possibilità di carriera, ne sono risultati due effetti perversi: da una parte, le promozioni al ruolo di *team leader* e *group leader* non sono state necessariamente accordate ai candidati migliori, cosa che ha contribuito a delegittimare l'autorità del personale di supervisione¹⁴; dall'altra, la fiducia dei lavoratori nei dispositivi di coinvolgimento è stata ampiamente demolita.

Con retribuzioni insufficienti a motivare un impegno costante in un tale ambiente di lavoro, ci vuole poco a favorire l'uscita: una speranza di carriera che svanisce in seguito a una lite con un superiore, una valutazione sbagliata senza giustificazione esplicita. O il dipendente dà le di-

¹¹ Questo premio è stato di 1.859 euro nel 2001, di 1.867 nel 2002 e di 2.072 nel 2003.

¹² I *group leader* hanno la responsabilità di circa quattro o cinque gruppi di lavoro, in media una trentina di lavoratori.

¹³ L'età media dei *team member* è 28 anni, dei *team leader* 29, dei *group leader* 33 e dei manager 35 anni (Toyota Motor Manufacturing France, 2000).

¹⁴ La perdita di legittimità del personale di supervisione è indirettamente confermata dalla scelta dei vertici aziendali di assumere un numero crescente di *group leader* dall'esterno dopo il 2003.

missioni di sua spontanea volontà, preferendo tentare la sorte presso un fornitore che offre la stessa retribuzione, oppure il suo grado di coinvolgimento nel lavoro si sgretola e basteranno tre assenze non giustificate per far scattare una procedura di licenziamento. L'aumento dell'assenteismo conferma questa deriva: da meno del 2 per cento di ore di assenza per numero di ore lavorate nel 2000, questo tasso è salito a 3,3 nel 2001, a 5,1 nel 2002 e a 5,7 nel 2003 (Toyota Motor Manufacturing France, 2000). Parallelamente, il prosciugamento delle promozioni offerte ha portato il personale di supervisione a incrementare le sue pressioni sulla manodopera permanente acuendo la competizione con gli interinali, cosa che ha facilitato la loro capacità di licenziare. In questo contesto, il crescente esercito di intermediari presso Tmmf costituisce più un dispositivo supplementare per aumentare la competizione tra i lavoratori che uno strumento per adeguare la manodopera alle fluttuazioni del mercato, come doveva essere originariamente la sua funzione.

Paradossalmente questa situazione perversa conviene ai *group leader*, fornendo loro gli strumenti per consolidare l'autorità. Come sottolineeremo in seguito, essa viene anche tollerata di buon grado dalla direzione, tenuto conto del rapporto di forze che le conferisce nel conflitto sindacale. Tuttavia rappresenta un enorme spreco di risorse umane, d'altronde in perfetta contraddizione con la logica del sistema di produzione Toyota. Non solo compromette il coinvolgimento dei dipendenti di cui il sistema ha bisogno per funzionare in modo durevole, ma ha anche come logica conseguenza tutta una serie di derive nella gestione della produzione e nell'organizzazione del lavoro.

«Faccio l'esempio dell'*andon*¹⁵. Il *team member*, se ha un problema su un processo, se è in ritardo, o qualsiasi altra cosa, è tenuto a tirare automaticamente l'*andon*. Sulla carta è chiaro. Ora, da noi ci sono due soluzioni. O il *team member* fa un fischio per richiamare l'attenzione del *team leader*, perché se lui tira l'*andon* ciò va a incidere sul suo *operational rate* (il tasso di funzionamento della linea) e così via, perché viene visualizzato (sul tabellone), e anche perché poi gli si dirà che tira l'*andon* un po' troppo spesso, gli si farà un colloquio individuale, gli si farà un piccolo piano di miglioramento... Ma quando ho iniziato come *team leader* e i miei ragazzi (cinque persone) tiravano l'*andon*, io arrivavo

¹⁵ L'*andon* è una corda che corre lungo tutta la linea di produzione, che può essere tirata da un *team leader* per segnalare un problema legato alla produzione o alla qualità.

e non lo ritiravo subito indietro, vale a dire che io per prima cosa verificavo il problema, facevo subito la mia riparazione e dopo, e soltanto dopo, rimettevo la linea in funzione. Questo è del tutto normale. I problemi della sicurezza e della qualità dovrebbero essere considerati i punti fondamentali nell'azienda. E poi dopo, morale della favola, me l'hanno rimproverato: no, Fabrice, non bisogna fermarla, non appena hai un problema tu tiri l'*andon* indietro e poi l'aggiusti come puoi, il resto non ha importanza. È un camuffamento. [...] A fine giornata i *group leader* dicono chiaramente in quale momento (perché escono i dati dell'intranet) tu hai tirato un certo numero di volte l'*andon*, tu mi hai fermato la linea tutte queste volte... perché? Nel quotidiano te la possono far passare, ma c'è anche un dossier che tirano fuori nei colloqui individuali. Quindi viene rimproverato. Allora il ragazzo arriverà al punto che non tirerà più l'*andon*, è talmente stressato che si arrangerà piuttosto che farlo, e questo causa problemi di qualità e incidenti» (Fabrice Cambier, *team leader* nella linea di assemblaggio, delegato di Force ouvrière, colloquio, 14 gennaio 2004).

«Per quanto riguarda la linea, sul montaggio, il fatto di non tirare l'*andon* dà luogo a riparazioni sulla linea. A livello generale sono i *team leader* nella produzione che le fanno. O eseguono le riparazioni subito, oppure, se non hanno tempo di farlo, interrompono la linea e lo fanno alla fine del segmento o alla fine della linea. E i *team leader* chiedono ai lavoratori, a prescindere dal loro ruolo, di dare un po' un'occhiata per controllare il veicolo nel suo complesso, così se ci si accorge che un sedile invece di essere blu è nero, il *team member* avverte il *team leader* che lo comunica al suo *group leader* e così si cerca di risolvere i problemi legati alla qualità. Inoltre si controllano le automobili in stock per sette giorni dopo la loro uscita dalla catena, in un enorme parcheggio qui a fianco. Quindi, quando c'è veramente un grosso problema di qualità, sanno di avere sette giorni di tempo per sistemarlo. È per questo che è molto raro che la Toyota faccia un richiamo concessionario su una Yaris, perché hanno comunque sette giorni per rimediare. Insomma, dovrebbe trattarsi davvero di un grosso problema» (David, *team leader* per la qualità, colloquio, 6 aprile 2004).

«È tutto collegato: se il ragazzo vuole tirare l'*andon*, è fortemente possibile che sia in ritardo sul suo *processo*. Il fatto di essere in ritardo sistematicamente vuol dire che il *processo* non è stato ben concepito, perché il grosso problema alla Toyota è che i ragazzi dell'azione del sistema di produzione Toyota non svolgono il lavoro in modo logico. Ne ho la certezza. Vale a dire: se il tizio si trova qui, non appena arriva l'automobile il cronometro deve attivarsi una volta che lui comincia a spostarsi, mentre alla Toyota no, il tizio si sposta e il cronometro si aziona quando prende il suo posto, cioè il tempo di spostamento non è contabilizzato. Così quando dicono 60 secondi, in realtà il tizio

ha anche circa 5 o 7 secondi di spostamento. Questo vuol dire che è costretto a correre per rientrare nei 60 secondi. Se dice “non ce la faccio”, gli viene risposto: “vedi di farcela, non importa come”. E visto che qui tutto è individualizzato, se vuoi avere una possibilità di progredire, di avere un aumento o una promozione, ce la devi fare. Questa è l’azione del sistema di produzione Toyota, che prende i tempi, e i *team leader* e i *group leader* devono verificare e cronometrare. Ma neanche loro possono dire granché, perché i tempi del ciclo sono già stati confermati dai *group leader* dell’azione del sistema di produzione Toyota. E se si mettono contro il personale di supervisione, sarà dura anche per loro. Quindi non si impicciano» (David, *team leader* per la qualità, colloquio, 17 marzo 2004).

«Se penso a un esempio tipo, mi viene in mente quello del mio *group leader* quando si è passati a 60 secondi, ha detto al suo manager che aveva bisogno di organico altrimenti non ce l’avrebbe fatta. Quindi con altri *group leader* hanno fatto una presentazione al manager per spiegarglielo e il manager ha detto: “di quante persone hai bisogno? Quattro? Ne avrai solo due. Arrangiate come puoi”. “Ma come, non posso!”. “Arrangiate”. E allora sono stati costretti a barare sui tempi. Vale a dire che se un *processo* aveva bisogno di 72 secondi, loro mettevano 60 secondi sulla carta e firmavano. Poi stava ai *team leader* e ai *team member* arrangiarsi a propria volta. E poi ti chiedi il perché del turnover, il perché di tutti questi incidenti sul lavoro» (Fabrice Cambier, *team leader* nella linea di assemblaggio, delegato di Force ouvrière, colloquio, 11 gennaio 2004).

«Se sulla vite è raccomandata, per esempio, una coppia di serraggio a 70 newtons, allora c’è una chiave pneumatica con un sistema d’aria e il fatto di arrivare alla coppia, quando la chiave scatta, si vede un getto d’aria in un piccolo tubo che è collegato a una scatola elettronica. E la scatola elettronica dice: “ho avuto l’informazione, quindi non fermo la linea”. Beh, ci sono momenti in cui questa si ferma una volta su quattro, una volta su cinque, che sulla giornata significa diverse automobili in meno a livello di produttività. Allora per evitare questo i *group leader*, per evitare di rendere conto, poiché sono responsabili delle attrezzature e dei materiali, spengono l’interruttore e poi dicono: “facciamo il *back-up*”. Insomma, mentre la loro responsabilità sarebbe quella di dire, ok voglio essere in conformità e aggiusto il *poka-yoke* (sistema che impedisce un’operazione sbagliata), delegano la responsabilità al *team leader* che lo farà con la chiave manuale. Così, se c’è un problema, è il ragazzo (il *team leader*) il responsabile. [...] A priori, il *back-up* è raccomandato durante un guasto dell’attrezzatura, ma i *group leader* qui lo interpretano a modo loro. Diventa una pratica corrente, perché il fatto di aggiustare i *poka-yoke* provoca un’interruzione della linea, ma normalmente senza *poka-yoke* non si dovrebbe lavorare. Ma qui tutti i giorni ci sono centinaia di *poka-yoke*

che non funzionano. E si aggiustano certe volte durante la pausa, se non c'è troppo *overtime*, se la manutenzione è disponibile... Per esempio so che c'è stato un *back-up* nella mia zona ed è un mese che dura per una storia di chiavi» (Ronald, *team member* della manutenzione, colloquio, 15 gennaio 2004).

Apparentemente queste derive sono sistematicamente coperte dal personale di supervisione. Ad esempio, due *team leader* del settore qualità che abbiamo intervistato ci hanno detto che quando il numero di difetti per veicolo diventa troppo importante, si tirano fuori i veicoli interessati dalla linea alla fine della catena senza che i loro difetti siano contabilizzati dallo scanner collegato al sistema informatico. Le équipes che si occupano della qualità li mettono in una zona particolare, dove i *group leader* interessati più tardi mandano i loro *team leader* a fare le riparazioni. E solo dopo li reintegrano nello stock dei veicoli completati: «si tratta di un accordo tra *group leader*, lo fanno quotidianamente» (David, *team leader* per la qualità, colloquio, 6 aprile 2004). Pratiche che ci sono state confermate anche da alcuni *group leader*¹⁶ e che riguardavano non solo la gestione della produzione, ma anche la gestione del personale, compresa la contabilità del numero di incidenti sul lavoro e il calcolo del numero di ore supplementari lavorate (con le ore supplementari che non vengono pagate sotto la pressione del personale di supervisione).

Come nella filiale britannica della Toyota, anche qui il numero molto elevato di dimissioni e di licenziamenti corrisponderebbe al divario crescente tra la fabbrica virtuale e la fabbrica reale: «una volta che i formatori (giapponesi) se ne sono andati, la politica è bruscamente cambiata. Perché una volta andati via, i giapponesi conoscono la fabbrica solo attraverso le cifre. C'è la croce (“non buono”), il cerchio (“buono”) e l'uguale (“da migliorare”). Tutto quello che vogliono vedere sono dei cerchi, dei *good*. E i francesi mascherano tutti i problemi, truccano le cifre perché i giapponesi siano contenti e non ficchino il naso qui. Quello che arriva in Giappone è in gran parte truccato. La realtà della fabbrica loro non la vedono. Poi se ci sono persone qui che si lamentano di qualcosa per loro non ha senso, perché le cifre sono buone» (Antoine, *group leader* nella linea di assemblaggio, colloquio, 17 giugno 2004).

¹⁶ Due dei tre *group leader* intervistati hanno chiesto che i loro colloqui non fossero registrati. Ci basiamo qui sui nostri appunti.

3. La spinta folgorante della Cgt e la sua brutale messa in discussione

A differenza del Giappone, dove il sistema dei rapporti di lavoro è posto sotto il controllo di un solo sindacato aziendale, che funziona de facto come una divisione aggiunta delle risorse umane, in Francia la Toyota è stata costretta a riconoscere cinque confederazioni sindacali. Nessun'altra fabbrica Toyota nel mondo ha dovuto riconoscere così tanti sindacati in un solo luogo. Bisogna anche sottolineare che il numero di fabbriche Toyota che ha riconosciuto almeno una organizzazione sindacale è estremamente limitato¹⁷.

Certamente la filiale francese ha beneficiato di un trattamento particolare da parte dei sindacati a causa dell'importanza economica, politica e simbolica di questo stabilimento. Ma i rappresentanti locali non hanno potuto restare a lungo indifferenti al degrado delle condizioni di lavoro. In particolare la Cgt, che si era rifiutata di firmare il primo accordo aziendale, ha adottato un atteggiamento rivendicativo che si è rapidamente rivelato efficace. Dal 2002, appena un anno dopo l'avvio della produzione, la Cgt è divenuta maggioritaria con la metà dei voti nel primo collegio (operai), esprimendo un chiaro malcontento nei confronti della direzione.

Queste elezioni sono state un vero affronto per i vertici aziendali. Da un lato, perché la manodopera era stata accuratamente selezionata proprio per evitare questo tipo di situazione; dall'altro, perché la direzione francese aveva cercato troppo presto di trovare un compromesso con la Cfdt per ottenere la sua cooperazione, e il segretario della sezione aveva preso parte a tutte le prime assunzioni. Il successo della Cgt ha sanzionato il fallimento di questa strategia, lasciando alla direzione francese una sola alternativa: prendere atto delle rivendicazioni sindacali della Cgt e sforzarsi di agire sulle cause profonde del malcontento operaio, oppure dichiarare guerra al sindacato e imporre un'autorità manageriale su un mondo operaio recalcitrante. È stata scelta la seconda opzione, e questo ha avuto come conseguenza l'ulteriore inasprimento dei rapporti di lavo-

¹⁷ In America del Nord, su un totale di nove filiali, solo la Nummi, la joint-venture con la General Motors, ha riconosciuto l'International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (Uaw).

ro. Infatti il personale di supervisione è stato incaricato di identificare i simpatizzanti della Cgt e di prendere provvedimenti per ridurli al silenzio, cosa che si è tradotta in una recrudescenza dei licenziamenti. Anche se l'offensiva della direzione ha finito per riportare il successo sperato, come testimonia il risultato delle elezioni del 2004, in cui la Cgt ha perso i tre quarti dei suoi voti, è difficile vedere in questa vittoria della direzione la garanzia di una stabilità sociale a lungo termine¹⁸.

Tab. 3 - Risultati delle elezioni professionali, Tmmf (2000-2004)

Comitato d'impresa			
Primo collegio (operai)			
	2000	2002	2004
Cfdt	50%	40,5%	64,3%
Cftc			8,4%
Cgt	15%	41,3%	11,5%
Cgc			
Fo	35%	18,2%	15,9%
Rappresentanti dei lavoratori			
Primo collegio (operai)			
	2000	2002	2004
Cfdt	45%	32,2%	61,7%
Cftc		1,9%	8,3%
Cgt	20%	49,5%	14,1%
Cgc			
Fo	35%	16,4%	15,9%

Fonte: Tmmf (2004), *Elezioni Tmmf*, 2-3 novembre.

Lo sciopero del personale operaio scoppiato il 3 aprile 2009 sembra proprio essere stato la conseguenza diretta di uno stato di crisi ormai cronico all'interno della filiale francese della Toyota. La causa ufficiale dello sciopero risiedeva nel rifiuto della direzione di indennizzare le gior-

¹⁸ Da allora l'azienda Tmmf è stata condannata a tre riprese dalla Corte di appello di Douai per licenziamento arbitrario e discriminazione nei confronti dei lavoratori iscritti alla Cgt. Numerosi dossier sono stati depositi al tribunale del lavoro, tra cui alcuni sono già stati giudicati, soprattutto nel 2005, con una nuova condanna di Tmmf per licenziamento arbitrario (*L'usine Toyota à Onnaing (Nord) condamné pour discrimination syndicale*, in *Afp*, 2008).

nate di disoccupazione parziale dal 2009 al 100 per cento del salario orario netto, invece che al 60 per cento. La Cgt e la Fo hanno giustificato questa rivendicazione con la motivazione dei bassi salari pagati dalla filiale, che invece aveva ottenuto profitti sostanziali sin dalla sua apertura. Ciononostante, se si fa riferimento alle dichiarazioni dei rappresentanti sindacali e degli scioperanti intervistati da diversi organi di stampa, si comprende facilmente che si trattava di uno sciopero contro le cattive condizioni di lavoro e di impiego. L'indennizzazione della disoccupazione parziale non è stato che un detonatore del conflitto¹⁹. Lo sciopero ha portato alla paralisi totale della fabbrica per 18 giorni e si è concluso con una vittoria inattesa dei sindacati, con un'indennizzazione retroattiva delle giornate di disoccupazione parziale al 75 per cento del salario lordo, premi inclusi, vale a dire al 95 per cento del salario netto²⁰.

4. Conclusioni

In un altro articolo (Pardi, 2009) abbiamo identificato le quattro caratteristiche essenziali del sistema Toyota delle relazioni salariali in Giappone, fondato sulla concorrenzialità permanente tra i lavoratori:

- un compromesso del governo di impresa fondato sul sindacalismo d'impresa, vale a dire un sindacato asservito ai vertici dell'impresa e che accetta come legittima questa concorrenzialità tra i lavoratori;
- l'organizzazione del subappalto in *keiretsu*, che consente all'impresa di trasferire la manodopera invecchiata o meno efficiente verso fornitori di terzo o quarto livello, dove i salari sono nettamente minori, e quindi di mantenere salari relativamente elevati ai vertici del gruppo;
- il controllo di un vasto bacino di manodopera giovane per rinnovare costantemente la forza lavoro che è stata scartata verso i subappalti;
- una crescita regolare della produzione che permette di garantire, quantomeno a una minoranza di lavoratori, una progressione di carriera e un impiego a vita, che costituiscono l'oggetto stesso della loro concorrenzialità.

¹⁹ *Chez Toyota Valenciennes, rien ne va plus*, in *L'Humanité*, 17 aprile 2009; *Toyota: la grève n'est plus taboue*, in *La Voix du Nord*, 21 aprile 2009.

²⁰ *Le piquet de grève de l'usine Toyota d'Onnaing a été levé*, in *Le Monde*, 20 aprile 2009.

Ora, solo queste ultime due caratteristiche si ritrovano nel caso di Tmmf a Valenciennes. In particolare, l'assenza del *keiretsu* ha reso molto difficile il funzionamento dei dispositivi per creare competizione tra i lavoratori e per individualizzare le carriere operaie, che invece costituivano la pietra angolare del sistema Toyota. In un tale contesto, malgrado una crescita vigorosa della produzione, perlomeno all'inizio, il numero di promozioni non è stato sufficiente a nutrire l'illusione della possibilità di una carriera per tutti. Per giunta, contrariamente a ciò che succede nel *keiretsu* in Giappone, non esistono vere e proprie differenze di salario tra la filiale Toyota e i produttori locali, quindi gli operai non trovano le giustificazioni che li motiverebbero a uno sforzo di lungo periodo necessario a questo sistema di produzione.

Ne consegue che Tmmf riesce a trattenere solo coloro che è in grado di promuovere, mentre il nucleo operaio efficiente che dovrebbe costituire il motore della macchina per ridurre i costi non ha il tempo di costituirsi. Gli operai «abbandonano la nave» di loro spontanea volontà, scoraggiati dall'intensità del lavoro e dall'assenza di prospettive di carriera, o sotto il peso di un sistema disciplinare inflessibile, che sanziona il minimo allentamento nel lavoro o la minima forma di resistenza all'autorità gerarchica e alla logica del sistema. Nel caso francese questo eccesso disciplinare è in parte il risultato della giovane età e dell'inesperienza del personale di supervisione, che fa del licenziamento un'arma per assicurare la propria autorità in un contesto di produzione molto esigente. Questo irrigidimento riflette anche la strategia di reclutamento della direzione, che privilegia progressivamente il reclutamento di interinali per fare pressione sulla manodopera permanente attraverso una logica di crescente competizione tra i lavoratori.

Ciononostante, di fronte a una presenza sindacale attiva all'interno della fabbrica, è difficile credere che questa gestione rovinosa delle risorse umane possa alla fine garantire la stabilità dell'impiego e il coinvolgimento operaio nel sistema produttivo, necessario a garantire la sua efficienza a lungo termine. Quel che è certo, invece, sono i rischi ai quali si espongono i vertici aziendali, soprattutto quello di vedere cristallizzarsi una resistenza collettiva, di natura «orizzontale», all'interno del gruppo operaio, contro la logica «verticale» su cui si basa l'individualizzazione delle carriere.

Tmmf ha approfittato finora di condizioni ideali di produzione. La

questione è quindi sapere cosa succederà non appena la situazione diventerà un po' meno favorevole: le derive nascoste nella gestione della produzione e della manodopera si trasformeranno in altrettanti circoli viziosi, come quello che si è prodotto nel caso della Toyota in Gran Bretagna (Pardi, 2005)? Il malcontento strisciante della manodopera si manifesterà sotto altre forme, oltre al suo incessante turnover?

«Da Tmmf è un po' la fuga in avanti, con l'organizzazione della produzione che vuole gestire il sotto-organico, vuole il bordello organizzato, non abbiamo strumenti, non abbiamo niente, bisogna fare tutto con niente. E per evitare che un malcontento si strutturi e si arrivi a una rottura c'è tutta la loro politica di turnover e la loro politica paternalista di promozione interna, poi quando con qualche ragazzo non funziona più, lo si demoralizza per spingerlo alle dimissioni, oppure lo si licenzia. Ma io penso che si trovano in una situazione di non ritorno. Sono in stallo e si va verso la rottura... quando avverrà? In sei mesi, in un anno, in cinque anni? Ma si va verso la rottura, questo è sicuro. Uno sciopero, un conflitto sociale. A seguito di un conflitto sociale importante le carte vengono rimescolate al livello dei rapporti di forza nell'impresa, al livello di rappresentatività sindacale. È qui che a mio avviso hanno fatto un errore, vale a dire che sin dall'inizio si sono mostrati contrari all'introduzione della Cgt, c'erano pressioni sul personale, tutto il tempo, a tutti i livelli. Beh, in realtà hanno fatto loro stessi pubblicità al sindacato come un sindacato radicale e combattivo. Le difficoltà lavorative e i salari bassi stanno facendo il resto» (Eric Pecqueur, *team leader* nella linea di assemblaggio, delegato Cgt, colloquio, 16 gennaio 2004).

Che la Cgt tragga vantaggio dal malcontento della fabbrica è fuor di dubbio. Era già sul punto di imporsi come attore imprescindibile di compromesso del governo d'impresa nel 2002, malgrado, o forse grazie, all'aperta ostilità dei vertici aziendali. Lo sciopero del 2009 sembra quindi confermare ciò che Eric Pecqueur ci ha confidato nel 2004.

Il fatto che un tale malcontento abbia potuto radicarsi così rapidamente presso Tmmf, mentre le condizioni della produzione non potevano essere migliori per instaurare un compromesso di governo d'impresa stabile, si spiega anche con la presenza sin dall'inizio di organizzazioni sindacali indipendenti all'interno dell'impresa. Si tratta di una differenza importante rispetto alla filiale di produzione britannica. In Gran Bretagna ci sono voluti dieci anni e una crisi strutturale del lavoro perché la

contraddizione tra la logica di concorrenzialità tra i lavoratori, insita nel funzionamento del sistema di produzione Toyota, e il ruolo di rappresentatività degli interessi dei lavoratori svolto dal sindacato, emergesse in modo evidente, facendo scoppiare finalmente la crisi del compromesso del governo d'impresa della filiale britannica. In Francia, ci sono voluti appena tre anni in condizioni di produzione normali perché questo stesso compromesso esplodesse in mille pezzi.

Riferimenti bibliografici

- Durand J.-P., Le Floch M.-C. (2006), *La question du consentement au travail: de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Parigi, Harmattan.
- Freyssenet M. (2006), *Fréquence et gravité des accidents du travail. Renault 1947-2007. Document d'enquête*, Edition numérique, www.freyssenet.com.
- Graham L. (1995), *On the Line at Subaru-Isuzu*, Ithaca, Cornell University Press.
- Grendi E. (1977), *Micro-analisi e storia sociale*, in *Quaderni Storici*, 35, pp. 506-520.
- Kochan T., Lansbury R.D., Macduffie J.-P. (a cura di) (1997), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, Ithaca, Cornell University Press.
- Pardi T. (2009), *Travailler Chez Toyota: de l'emploi à vie à la course à la survie*, in *La Revue de l'Ires*, 3, 62.
- Pardi T. (2007), *Redefining the Toyota Production System: The European Side of the Story*, in *New Technology Work and Employment*, 22, 1, pp. 2-20.
- Pardi T. (2005), *Where did it Go Wrong? Hybridization and Crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989-2001*, in *International Sociology*, 20, 1, pp. 93-118.
- Parker M., Slaughter J. (1988), *Management by Stress*, in *Technology Review*, ottobre, pp. 37-44.
- Shimizu K. (1999), *Le Toyotisme*, Parigi, La Découverte.
- Toyota Motor Manufacturing France (2000-2008), *Informations financières, juridiques et sociales*.
- Toyota Motor Manufacturing France (2004), *Bilan de l'hygiène et de la sécurité et des conditions de travail*.
- Toyota Motor Manufacturing France (2000-2004), *Bilan social*.
- Womack J., Roos D., Jones D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Harper Perennial.

[Traduzione a cura di Francesca Gnetti]



Le nuove frontiere del sistema industriale tedesco

Jacopo Pepe*

1. Introduzione

In un lungo articolo apparso di recente, dal titolo *Germany, the miraculous machine*, l'autorevole *Financial Times* (2012) ha descritto con chiarezza e ammirazione tre motivi per i quali la Germania – come suggerisce il sottotitolo – è «un caso di studio per come contenere la crisi»: la larghissima base industriale del paese; l'internazionalizzazione dell'economia che non rende il paese dipendente da un solo mercato, neanche da quello interno europeo, e che si caratterizza per uno spiccato orientamento all'espansione «continentale» verso i mercati eurasiatici; il modo «rilassato» con cui le imprese guardano a un possibile ritorno della crisi.

Da un lato l'internazionalizzazione dell'economia ha garantito, ad esempio, che la recente contrazione della domanda cinese e il calo conseguente delle esportazioni verso Pechino fosse più che compensato dal boom di esportazioni verso la Russia, evidenziando come il pur ancora preminente mercato interno europeo sia per la Germania sempre meno insostituibile (lo scorso anno la Grecia, ad esempio, costituiva solo lo 0,5 per cento dell'export tedesco). Come sostiene nello stesso articolo Dirk Schumacher di Goldman Sachs Germania, «le imprese esportatrici tedesche sono alquanto differenziate. Esse hanno le loro nicchie e non importa da dove arrivi la crescita globale, sin tanto che vi è crescita globale».

Dall'altro lato, il clima di ottimismo delle imprese tedesche deriva – secondo l'articolo – dall'esperienza acquisita nel gestire la crisi del 2008-2009, e fa riferimento direttamente al tema della nuova organizzazione del lavoro flessibile (*kurzarbeit*, banche orarie, corridoi orari, lavoro di gruppo e degerarchizzazione) e partecipata (coinvolgimento dei sindaca-

* Dottorando nel Centro di eccellenza per gli studi sulla regione caspica dell'Università libera (Fu) di Berlino.

ti, garanzie occupazionali), quale strumento principale per gestire crisi brevi e acute.

Dal punto di vista sindacale, dunque, vale la pena di discutere dei fattori strutturali che hanno condotto il sistema Germania prima a uscire dalla crisi più rapidamente e meglio degli altri Stati, poi ad affermarsi come il sistema economico-industriale di maggior successo del continente. Seppur consapevoli che la Germania, quale maggiore potenza economica del continente e media potenza geo-economica a scala globale, abbia tratto vantaggio più di altri, e anche a scapito di altri, dal processo di unificazione monetario e dall'introduzione dell'euro, sarebbe un errore confondere le cause con gli effetti. Non tanto l'unificazione monetaria e l'euro hanno comportato di per sé vantaggi diretti per Berlino, quanto il modo con cui Berlino, negli ultimi venti anni, ha risposto a quattro sfide geo-economiche: la sfida globale dell'internazionalizzazione del suo sistema industriale; quella europea della cessione di sovranità monetaria in cambio della sovranità politica; quella angloamericana della terziarizzazione, finanziarizzazione e orientamento allo *shareholder-value*; quella giapponese, proveniente appunto dalla rivoluzione produttiva, manageriale e dell'organizzazione del lavoro.

E proprio l'analisi di quest'ultimo punto, ossia le trasformazioni avvenute, a livello di imprese grandi e medie, nell'organizzazione del lavoro, e il ruolo degli istituti di partecipazione e integrazione degli interessi del lavoro nei processi decisionali, propri del modello tedesco, ci sembra uno dei modi per meglio comprendere come il sistema delle imprese tedesche abbia potuto rispondere alle altre tre sfide cui si è fatto riferimento, spiegando – nella prospettiva degli altri paesi europei – le ragioni storiche del distacco «sistemico» del paese dal resto dell'Europa.

2. 1980-2000. La recezione e la trasformazione del modello giapponese di organizzazione del lavoro: l'offensiva del management, la risposta sindacale e il ruolo della co-decisione

Ciò comporta un'analisi che leghi indissolubilmente organizzazione del lavoro e partecipazione dei lavoratori, la revisione (in corso di riformulazione dagli anni ottanta e novanta) dell'organizzazione del lavoro, e del ruolo non più esclusivo del management nella gestione dell'impresa e

della forza lavoro, con il sistema della co-decisione istituzionalizzata a più livelli, quale strumento per mantenere – attraverso la partecipazione all'organizzazione diretta (il singolo lavoratore) e indiretta (consigli di fabbrica) del lavoro – il carattere «produttivo» delle imprese tedesche, arginare la deriva angloamericana dello *shareholder-value* e garantire l'occupazione. La «nuova» organizzazione del lavoro diviene dunque elemento strategico determinante, e la co-decisione elemento non solo di controllo e indirizzo, ma anche di partecipazione all'elaborazione strategica dell'impresa proprio nella fase di internazionalizzazione più acuta (a partire dalla metà degli anni novanta).

Con una forma specificatamente tedesca di nuova organizzazione del lavoro il sistema industriale ha risposto, a partire dagli anni ottanta e novanta, alla sfida lanciata dal toyotismo e dal Giappone ai paesi industriali e manifatturieri europei e americani, nella fase di uscita dal fordismo e di approdo al post-fordismo, facendo di essa la strategia vincente per rispondere con successo alle esigenze, apparentemente inconciliabili, di internazionalizzazione, efficienza produttiva e mantenimento dell'occupazione nazionale (Horst, Schumann, 1984). La co-decisione è stata a propria volta in grado di ancorare il lavoro nazionale alle imprese internazionalizzate e vincolare queste ultime al territorio; ha svolto funzioni di innovazione produttiva e organizzativa; ha risposto (per ora con successo) alla trasformazione del ruolo del management da organo di decisione unico, orientato alla massimizzazione del profitto e sottrattosi sempre più al controllo proprietario, a struttura di direzione d'impresa più complessa che, per la natura articolata dello spazio geo-economico nel quale si trova a operare, ha bisogno di un orizzonte che comprenda, ma vada oltre la sola logica del profitto, integrando le organizzazioni dei lavoratori, gli azionisti e lo Stato a livello di elaborazione strategica.

Già all'inizio degli anni novanta numerosi studi (tra gli altri Womack, Jones, Roos, 1992) avevano dimostrato, utilizzando l'esempio dell'industria automobilistica, le ragioni del successo giapponese che permettevano di ridurre i costi di produzione e aumentare la produttività: rapporto stretto con i fornitori, sistemi *just-in-time*, produzione a errore zero, processi di miglioramento continuo e spiccata propensione al *customer care* (l'attenzione al cliente) sembravano spiegare il vantaggio dell'industria giapponese su quella europea e americana. Tuttavia, come sottolineano Kiessler, Greifenstein e Schneider (2011), il vero motivo del successo

nipponico risiede nelle condizioni organizzative della produzione, sulla produzione snella e sul *lean-management*. Questo presuppone una maggiore concentrazione sul lavoro di gruppo e di team, e la destrutturazione del processo decisionale e produttivo: i gruppi di lavoro assumono su di sé quasi tutte le mansioni del settore a loro affidato, comprese quelle di riparazione degli impianti di produzione e di prova, che vengono così riallocati all'interno stesso del processo produttivo. I «circoli qualitativi», a loro volta, rappresentano una forma di lavoro di gruppo temporanea che si forma per avanzare proposte volte a ottimizzare i processi produttivi, migliorare l'ambiente di lavoro o gli strumenti e gli impianti, introdurre nuovi metodi per aumentare la produttività, per poi essere sciolta.

Il sistema tedesco (inteso come insieme degli attori d'impresa e sindacali) ha dapprima subito, poi assorbito, infine riformulato in modo originale e in sintonia con le proprie tradizioni il modello giapponese. Il passaggio dall'una all'altra fase, sino all'attuale assetto di compromesso e per nulla conclusivo, è stato caratterizzato da un confronto anche aspro fra le concezioni del management e quelle sindacali.

Negli anni novanta, dopo che nel decennio precedente le imprese giapponesi (con il toyotismo) avevano condotto a una pesante crisi l'industria tedesca, particolarmente quella dell'auto (si pensi alla Volkswagen, di cui parleremo più avanti), il management delle medie e grandi imprese è rimasto effettivamente affascinato dal metodo di organizzazione del lavoro nipponico e ha mutuato il concetto di partecipazione del lavoro all'organizzazione del processo produttivo, superando le modalità gerarchiche di gestione, favorendo la responsabilizzazione individuale e la autoregolazione del lavoratore, affidando a gruppi di lavoro mansioni di controllo, di integrazione in attività esterne al proprio settore, di formazione continua. Non c'è dubbio che l'offensiva «partecipativa» del management delle medio-grandi imprese tedesche abbia tentato di applicare integralmente e senza compromessi la lezione nipponica al sistema tedesco di organizzazione del lavoro, volendo così ampliare concetti sviluppati in Europa già dalla metà degli anni ottanta, orientati alla flessibilizzazione della produzione, all'aumento della qualità, all'applicazione immediata delle innovazioni tecnologiche e al migliorato orientamento al cliente.

L'uscita dal fordismo verso un sistema di lavoro post-fordista sembra così avvenire, nei nuovi concetti del management, non attraverso l'uma-

nizzazione e la democratizzazione dell'organizzazione del lavoro, ma attraverso la sua funzionalizzazione esclusiva agli obiettivi economici dell'impresa (Dörre, 2002). Ad esempio, l'introduzione dei «circoli qualitativi» anche in Germania, nel periodo tra la fine degli anni settanta e l'inizio degli ottanta, quale prima forma di recezione dell'esperienza giapponese, avviava forme di comunicazione più aperte e utilizzava le capacità tecnico-organizzative dei singoli lavoratori, integrando in modo partecipativo il lavoratore nell'organizzazione delle sue mansioni. Ma proprio l'esperienza dei circoli qualitativi mostrava che essi creavano una forma parallela di partecipazione, che non influiva sull'organizzazione e sulle condizioni di lavoro né intaccava strutture decisionali e di gestione (Grefenstein, Jansen, Kiessler, 1992).

Ed è qui che l'esperienza della co-decisione istituzionalizzata a più livelli del modello tedesco, la cui cornice legislativa complessa trova il suo coronamento non a caso nella seconda metà degli anni settanta con l'approvazione della *Mitbestimmungsgesetz* (legge sulla co-decisione), l'azione e la pressione sindacale e delle rappresentanze del lavoro (favorite dalla legislazione weimariana e federale) e la lungimiranza del management tedesco si incontrano per sussumere e superare la «forma pura» del toyotismo d'importazione, creando una forma più avanzata di organizzazione del lavoro e della produzione che è, sì, una variante trasformata rispetto al sistema renano puro di *Konfliktpartnerschaft* (Müller-Jentsch, 1999), ma rimane iscritta comunque nella tradizione europea di rappresentanza distinta dei diversi interessi.

È da parte dei sindacati che giunge la percezione che il modello giapponese, rivolto a una vita armonica d'impresa, non è solo figlio delle norme e dei valori della società nipponica, ma implica un'idea di integrazione e partecipazione del lavoratore che è de-gerarchizzata solo nella forma operativa del momento produttivo, ma non partecipativa nel momento di co-decidere e co-gestire le pianificazioni e gli obiettivi strategici in cui si iscrive l'organizzazione del lavoro. Dunque appare incompatibile con il concetto renano di *Mitbestimmung*, inteso appunto come co-decisione ex ante sui temi strategici dell'organizzazione del lavoro, frutto della mediazione istituzionalizzata di interessi distinti e autonomi (consigli di fabbrica, sindacati nei consigli di sorveglianza e management), non concessione unilaterale top-down (Hoepner, 2003)

La fidelizzazione del lavoratore e la sua integrazione individuale nei

processi decisionali, sotto forma di concessioni e incentivi da parte del management, ha posto in effetti gli istituti della co-decisione a dura prova. La partecipazione all'organizzazione del lavoro nella concezione manageriale coglieva un punto vulnerabile nella struttura della co-decisione tedesca, ancora oggi non del tutto risolta: l'assenza di diritti di partecipazione del lavoro al di sotto del livello (collettivo) di consiglio di fabbrica. La partecipazione e fidelizzazione su modello nipponico, nonché la parcellizzazione della forza lavoro in gruppi e perfino in individui, sottraeva così sempre più spazio di manovra strategica al consiglio di fabbrica, rendendone viepiù obsoleta la funzione di controllore, co-decisore su organizzazione di fabbrica, turni, mansioni, orari, occupazione, così come di rappresentanza collettiva dei lavoratori nel quadro dei vasti diritti di co-decisione garantiti dalla legge sulla costituzione d'impresa.

Sindacati e consigli, ben lungi dall'essere messi fuori gioco da questa evoluzione e rafforzati dal quadro legislativo-istituzionale delle relazioni industriali tedesche, hanno tuttavia raccolto la sfida proveniente dal modello giapponese e risposto alla pressione del management nazionale favorevole a un'assunzione acritica della variante paternalistico-fidelizzante, facendo leva su un'interpretazione della co-decisione quale strumento di democrazia economica, intendendo la partecipazione del lavoratore all'organizzazione del lavoro come partecipazione alla *pianificazione* dell'organizzazione del lavoro, e questa partecipazione quale estensione della co-decisione a livello del singolo posto di lavoro. L'intento di democratizzare, umanizzare e permettere l'autorealizzazione attiva del singolo lavoratore non era d'altronde nuovo all'interno del sindacato tedesco. Il concetto su cui si basava la contro-proposta sindacale prevedeva un aumento dell'influenza dei lavoratori alla definizione dell'organizzazione, attraverso il miglioramento del livello di qualificazione, l'eliminazione di controlli e gerarchie, i diritti di proposta sull'organizzazione del lavoro, la creazione di gruppi di lavoro all'interno e non al di fuori dei consigli di fabbrica. Le forme di partecipazione nipponiche dovevano essere sostituite dalla «co-decisione di base», che non si istituzionalizzava come struttura parallela al consiglio di fabbrica, ma ponendo al centro quest'ultimo, attraverso la sua mediazione e delega ne derivava, e con ciò integrava, le forme di co-decisione già esistenti (Kiessler, Greifenstein, Schneider, 2011).

Per capire la trasformazione dell'organizzazione del lavoro non è tut-

tavia possibile prescindere dal ruolo del management, soprattutto delle medie-grandi imprese. Esso si è trovato, a partire dagli anni novanta, a fare i conti con una duplice sfida: un contesto macro-economico nazionale caratterizzato da crescente disoccupazione, bassa crescita e crisi aziendali, si è accompagnato a una trasformazione del ruolo stesso del management da decisore unico e autonomo a organo che necessitava di un supporto interno all'impresa e di un'integrazione «sistemica» dell'impresa stessa nel complesso della strategia geo-economica del paese, che, per la Germania, assumeva dopo l'unificazione, l'apertura dello spazio Est-europeo e il processo di creazione del mercato unico europeo, i duplici contorni di un'espansione interna all'Europa dal suo centro e di una proiezione geo-economica al di fuori di essa, soprattutto nello spazio eu-roasiatico (Kundnani, 2011).

La reazione lungimirante è stata una proposta di compromesso che tiene insieme nuove esigenze organizzative in un contesto di internazionalizzazione, attenzione all'occupazione, nuovo ruolo del consiglio di fabbrica nei suoi rapporti con il management e ruolo esteso del consiglio di sorveglianza. Manager e sindacati giungono così all'inizio degli anni Duemila a un compromesso che regola la forma di organizzazione del lavoro nelle imprese tedesche: con la modifica della legge sulla costituzione d'impresa del 2001 viene garantita una maggiore autonomia decisionale e organizzativa diretta del singolo lavoratore, così come la possibilità di costituirsi in gruppi di lavoro de-gerarchizzati. Tuttavia questo è possibile solo nell'ambito delle deleghe concesse dalle rappresentanze elette dei lavoratori, che mantengono il diritto di iniziativa. A questa riforma si affianca l'estensione dei diritti di co-decisione, rafforzata anche sui temi dei turni e degli orari, nonché il diritto di audizione e proposta sui temi legati alla gestione del personale (Wassermann, Rudolph, 2005).

3. Il co-management dei consigli di fabbrica e il nuovo ruolo strategico del consiglio di sorveglianza: la fine del dominio manageriale

La novella della legge apporta dunque modifiche che si differenziano sostanzialmente rispetto ai concetti manageriali di partecipazione all'organizzazione del lavoro quale concessione unilaterale, non istituzionalizzata

e – per questo – in ogni momento rinegoziabile. Questo riconoscimento di ulteriori ampi diritti di co-decisione in materia di organizzazione del lavoro (cui si aggiungono, come detto, i diritti di co-decisione piena su orari e turni) si accompagna, però, a un necessario processo di specializzazione e professionalizzazione del consiglio di fabbrica stesso. Tale processo, già in atto dalla fine degli anni ottanta, vede affermarsi una particolare tipologia di consiglio di fabbrica, il «co-manager» (Müller-Jentsch, 1999), a oggi la forma più diffusa in Germania. La funzione di co-manager si deve senza dubbio all'introduzione dei nuovi concetti produttivi e organizzativi, alle trasformazioni della struttura d'impresa e della composizione della forza lavoro. Il trend verso la modernizzazione e tecnicizzazione ha senza dubbio assegnato ai consigli il duplice ruolo di rappresentanza degli interessi distinti del lavoro e di co-decisione e co-responsabilità nelle decisioni strategiche del management, cosicché il consiglio è divenuto una «organizzazione intermedia» (Mueller-Jentsch, 1999).

Tuttavia le nuove conoscenze tecnico-economiche e organizzative che i consigli hanno acquisito non hanno portato a una loro «fidelizzazione collettiva», ma hanno permesso di arricchire le strategie di rappresentanza degli interessi distinti del lavoro attraverso una maggiore comprensione dei processi di innovazione, ottimizzazione e ristrutturazione interna delle imprese. È stato questo nuovo ruolo e le nuove conoscenze acquisite a permettere di far fronte in maniera innovativa alla crisi: garanzie occupazionali e di investimenti in cambio di flessibilizzazione concordata dei turni di lavoro a parità di salario, corridoi salariali e orari, settimana corta, prefigurano una modalità di organizzazione innovativa del lavoro e ridisegnano le priorità e le capacità decisionali del management, limitandone anche sul piano tecnico-funzionale i poteri puramente burocratici.

In questo nuovo ruolo il consiglio di fabbrica è stato sicuramente aiutato dalla trasformazione dell'altro istituto tipico della co-decisione tedesca, il consiglio di sorveglianza, che svolge così la doppia funzione di «supporto» al consiglio di fabbrica e di costruzione di una cultura del dialogo e della partecipazione nell'impresa (Kiessler, Greifenstein, Schneider, 2011). Esso si è viepiù trasformato da organo di controllo e indirizzo in organo di direzione strategica dell'impresa. Nelle imprese medio-grandi (a partire dai 500 dipendenti), anche la funzione dei rappresentanti del lavoro che siedono nel consiglio è mutata: da controllori sono divenuti co-strateghi specializzati in questioni finanziarie, micro- e macroeconomiche

e di settore. L'allargamento dei compiti di pianificazione organizzativa del personale e del lavoro da parte del consiglio di fabbrica, e la sottrazione al management di compiti esclusivi di pianificazione e strategia da parte dei rappresentanti degli azionisti e dei lavoratori nel consiglio di sorveglianza, ha sì reso più difficile per i rappresentanti dei lavoratori mantenere un equilibrio fra interessi del lavoro e quelli d'impresa – e in questo senso richiede un processo continuo di adattamento alle nuove pratiche del consiglio di sorveglianza (Gerum, 2007) – ma ha altresì sanzionato di fatto la fine del ruolo del manager quale guida unica dell'impresa.

È solo tenendo presente questo quadro di virtuosa collaborazione fra *nuovi* consigli di fabbrica, sindacati, *nuovo* consiglio di sorveglianza e «imbrigliamento» del potere decisionale del management che è possibile comprendere come la nuova organizzazione del lavoro «partecipata» abbia garantito soluzioni condivise negli anni più difficili della crisi.

4. 2000-2009. La nuova organizzazione del lavoro alla prova dei fatti: l'industria meccanica e chimica, e il caso di Auto 5000

Alla luce di quanto detto, la nuova organizzazione del lavoro in questi anni e sino al momento attuale può essere descritta analizzando due forme diverse di gestione dei diritti di partecipazione dei consigli: una «minima», volta alla difesa occupazionale e alla garanzia sugli investimenti, che ha utilizzato la leva degli orari e dei turni e che è tipica dell'industria elettromeccanica e chimica; l'altra «estesa», che ha utilizzato le nuove forme di partecipazione del lavoro introducendo l'auto-organizzazione e la gerarchia zero, e che rappresenta un po' il modello di riferimento di nuova organizzazione avanzata del lavoro per tutto il sistema industriale delle medio-grandi imprese: l'esperienza «Auto5000» della Volkswagen.

Nell'industria elettromeccanica, metalmeccanica e chimica, il cui caso viene analizzato dallo studio di Haipeter (2010), da noi già citato in un precedente articolo per questa rivista, risulta chiaro come l'influenza del consiglio di fabbrica sulle questioni dell'organizzazione del lavoro sia indirizzata più ai temi classici della regolamentazione innovativa di turni e orari, come strumento per garantire l'occupazione e gli investimenti, che non al tema di un'innovativa forma di organizzazione del lavoro. Così

nell'industria chimica ed elettromeccanica, per permettere al consiglio di fabbrica di contrattare a livello di impresa l'aumento o la diminuzione dell'orario di lavoro in base alle esigenze aziendali, sono stati introdotti «corridoi orari» da gestire in deroga all'accordo nazionale. Lo schema, utilizzato tuttora, prevede un corridoio di aumento o diminuzione di 2,5 ore dell'orario di lavoro con compensazione salariale, garanzia preventiva di investimenti e non licenziabilità per motivi economici. I corridoi orari sono stati la forma maggiormente usata nella fase subito precedente allo scoppio della crisi (2005-2007), con un impiego nel 58-60 per cento delle imprese analizzate (Haipeter, 2010). Nel periodo della crisi il loro uso si è stabilizzato intorno al 50 per cento. È da notare come la flessibilizzazione dell'organizzazione dei tempi di lavoro si è accompagnata a un parallelo aumento delle garanzie occupazionali dell'impresa, passate dal 61,7 per cento del 2004 al 79,7 del 2006, così come a un aumento delle garanzie sugli investimenti (dal 10,2 al 33,9 per cento), a dimostrazione di un legame diretto fra razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro decisa con i sindacati e i consigli di fabbrica, e funzionalizzazione della stessa agli obiettivi occupazionali e d'investimento.

Altro strumento fondamentale è stato la creazione di banche orarie per gestire il *kurzararbeit* (settimana corta): lo schema prevede il ricorso massiccio ai conti-ore nei quali vengono registrati straordinari e ore non lavorate dei singoli lavoratori (comprese malattie, vacanze, aspettative). La gestione flessibile e individuale di queste banche orarie, che è un concetto introdotto dal management e dalle divisioni del personale per gestire in modo flessibile l'organizzazione del lavoro, è affidata ai consigli di fabbrica e non alle divisioni del personale. In Germania la diffusione di questa forma di flessibilizzazione dell'orario è passata dal 25 per cento a Ovest e 4 per cento a Est nel 1991 a oltre il 50 per cento nel 2012¹. Durante la crisi questo sistema ha permesso di mantenere l'occupazione della forza lavoro qualificata, riducendo il monte ore di lavoro a parità di salario nella fase acuta della crisi e con gli ordinativi in caduta, recuperando le ore non lavorate nella fase di ripresa (Haipeter, 2010).

Un'ulteriore forma diffusa di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro alla cui elaborazione partecipano i consigli di fabbrica, diffusa soprattutto nell'industria automobilistica (in particolare Volkswagen, Mer-

¹ Jeder zweite Beschäftigte hat Arbeitszeitkonto, in *Handelsblatt*, 21 febbraio 2012.

cedes e Bmw) e funzionale alla garanzia occupazionale, è quella della «concorrenza interna» (*internes Bietsystem*) fra impianti per assicurarsi la produzione e impedire la delocalizzazione al di fuori dell'impresa, con conseguente perdita occupazionale (Haipeter, Lehndorff, 2004).

L'esempio di maggior rilevanza per comprendere l'applicazione della nuova organizzazione del lavoro partecipata «alla tedesca», e contemporaneamente valutare il ruolo di co-decisore del consiglio di fabbrica, è tuttavia l'esperienza di Auto 5000. Per necessità di spazio ci concentreremo più specificatamente su questa esperienza. Nonostante il suo carattere in un certo senso «unico» anche nel panorama tedesco, in essa si ritrovano numerosi elementi paradigmatici dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro in Germania e del rapporto tra essa e gli istituti di co-decisione, che si sono diffusi, in differente forma e grado di applicazione, poi anche al di fuori della Volkswagen e del settore automobilistico, trovando applicazione anche nelle imprese medie (*mittelstand*), in questi ultimi dieci anni.

L'esempio si presta soprattutto per l'analisi di forme di organizzazione del lavoro di gruppo che offrono al lavoratore nuove chance occupazionali, di partecipazione democratica e autorealizzazione, senza perdere di vista esigenze di economicità ed efficienza, in un quadro di recezione, ma anche di sostanziale alterità dalle pratiche del modello nipponico-toyotista. Soprattutto il legame fra innovazione organizzativa ed esigenze di mantenimento dell'occupazione e della produzione sul territorio nazionale, cioè per risolvere anche una questione di sostenibilità sociale, presenta punti di estremo interesse dalla visuale sindacale

L'Auto 5000 GmbH è stata, fra il 2002 e il 2009, un'impresa-sorella della Volkswagen AG che, istituita nel 2001, ha prodotto i modelli Tou-
ran e Tiguan presso lo stabilimento centrale di Wolfsburg. Lo scopo dichiarato dell'impresa era garantire e creare occupazione sulla base dell'iniziativa «politica del lavoro innovativa», contenuta nel modello contrattuale Volkswagen 5000X5000 elaborato da Ig-Metall, consiglio di fabbrica e management, sotto l'impulso dell'allora capo del personale Hartz e del futuro presidente del consiglio di sorveglianza Piech, per venire incontro alle esigenze di ristrutturazione dell'impresa di fine anni novanta.

Questo contratto (Ig-Metall, 2001) aveva come obiettivo di assicurare la produzione a Wolfsburg e impedirne la delocalizzazione all'estero. Se-

condo lo schema di accordo sarebbero dovuti essere impiegati 5 mila nuovi lavoratori per un salario di 5 mila marchi lordi al mese, da reclutare principalmente fra disoccupati o lavoratori minacciati da licenziamento che, dopo una fase di sei mesi di formazione e qualificazione professionale, sarebbero stati assunti sulla base di un salario fisso (4.500 marchi) e di una parte variabile legata ai risultati (500 marchi). A un salario inferiore a quello dei lavoratori impiegati direttamente con salario Volkswagen e a un orario di lavoro estremamente flessibilizzato (settimana lavorativa media di 35 ore, con possibilità di arrivare a 42, il sabato come giorno di lavoro regolare, tre ore al giorno di qualificazione in più rispetto all'orario di lavoro retribuite per metà) (Schumann et al., 2006) corrispondeva tuttavia un'innovativa organizzazione del lavoro. Attraverso queste nuove forme di occupazione e organizzazione interna di lavoro e produzione sarebbe dovuto essere possibile costruire in maniera vantaggiosa una monovolume compatta in Germania. I dati hanno dato ragione alla Volkswagen, al management e al sindacato, soprattutto se si guarda agli anni più duri della crisi globale (2008-2009).

Il numero dei dipendenti che producono la Volkswagen Touran è salito a ottobre 2006 a circa 4 mila dipendenti. Nel dicembre del 2007, 4.200 persone erano impiegate presso Auto 5000. Dal novembre 2002 fino ai primi dell'ottobre 2006 sono state prodotte a Wolfsburg 650 mila Touran. Dalla metà di ottobre 2006 la Touran ha subito un cosiddetto «difting», continuando a essere prodotta da Auto 5000 GmbH sino alla conclusione del progetto. Nel 2008, 180 mila Touran e 16 mila Tiguan sono state prodotte da Auto 5000 (Schumann et al., 2006). Il progetto si è concluso nel 2009, con l'assunzione da parte di Volkswagen di tutti i dipendenti di Auto 5000.

Al di là dei dati, caratteristica innovativa di questa esperienza è stata soprattutto la sperimentazione nell'organizzazione del lavoro dell'utilizzo sistematico dei processi di ottimizzazione e integrazione di attività pratiche e di pianificazione in capo ai singoli gruppi di lavoro. Si è creata la cosiddetta *lernfabrik* (fabbrica di apprendimento), costruita a partire da una nuova struttura decentralizzata, attraverso la quale tutti i settori non direttamente legati alla produzione (manutenzione, pianificazione, controllo, sviluppo del personale) vengono integrati in maniera disciplinata nello spazio fisico del momento produttivo. Al singolo lavoratore vengono offerti durante l'orario di lavoro corsi di qualificazione, mentre le

sue competenze vengono estese «sul posto» al fine dell'ottimizzazione del processo produttivo. La cooperazione «fra i livelli», ossia fra ingegneri, tecnici e operai, è rafforzata.

L'organizzazione del lavoro si caratterizza, cioè, in larga parte come un'estensione del concetto di autorganizzazione, responsabilizzazione, abbattimento delle gerarchie proprio del modello nipponico, senza tuttavia rinunciare al ruolo e alle funzioni della rappresentanza collettiva degli interessi, specifici del modello tedesco. Come scrivono con ancora chiarezza Schumann et al. (2006), «Toyota utilizza una mescolanza di incentivi materiali e condizionamenti mentali legati alle tradizioni culturali giapponesi. I diversi interessi nell'impresa si armonizzano all'interno di una "comunità". Domina la prospettiva comune dell'impresa, in cui ognuno deve dare il massimo. Il modello di Auto 5000, invece, è attento alla tradizione delle relazioni industriali tedesche. Piuttosto che sul livello mentale si agisce su quello delle strutture: meno gerarchia, cooperazione più stretta verticale e orizzontale, de-specializzazione, partecipazione con accresciuta autonomia e responsabilizzazione, relazioni di fabbrica che riconoscono le differenze di interessi, le rendono trasparenti e tentano di risolvere le stesse attraverso compromessi».

Le precondizioni perché questo potesse avvenire, tuttavia, sono state due: l'inserimento di Auto 5000 nel sistema di contrattazione collettivo tedesco, dunque il riconoscimento del potere sindacale di contrattazione, e il riconoscimento ad Auto 5000 dei diritti di co-decisione attraverso la rappresentanza nel consiglio di sorveglianza, l'elezione di portavoce dei vari gruppi di lavoro all'interno del consiglio di fabbrica, e grazie all'impiego di delegati sindacali di contatto fra Auto 5000 e la casa madre Volkswagen. Si realizza così un bilanciamento adeguato fra diritti istituzionalizzati di co-decisione del consiglio di fabbrica e auto-organizzazione del team di lavoro, ottimizzazione della produzione, flessibilizzazione dell'organizzazione e assicurazione del ruolo istituzionale delle rappresentanze elette del lavoro e dei sindacati.

I risultati di questa esperienza, scrivono ancora Schumann et al. (2006), hanno dimostrato: «1. che i lavoratori possono essere legati alla struttura aziendale quali "co-modernizzatori" attraverso una maggiore valorizzazione del loro ruolo, assicurato e concordato tuttavia per contratto dal consiglio di fabbrica e dal sindacato; 2. che la rappresentanza degli interessi rimane costitutiva nella sua forma istituzionale, deve essere però

estesa e riadattata con elementi di auto-rappresentanza». Auto 5000 si inserisce così nel solco del concetto – di cui si è parlato in precedenza – di estensione della co-decisione e dei suoi istituti al di sotto del livello del consiglio di fabbrica sino a giungere al singolo lavoratore, senza per questo snaturare istituti e pratiche precipue del sistema di relazioni industriali e sindacali tedesche.

5. Lezioni per l'Italia

Dall'esame, sicuramente parziale, dell'organizzazione del lavoro nel sistema industriale tedesco, dal dibattito sul nuovo modello produttivo-organizzativo per uscire dal fordismo, dall'analisi specifica di attori, funzioni e casi di studio, ci sembra di poter concludere che l'esperienza tedesca presenti un'innovativa ed eccezionale ibridazione fra pratiche giapponesi e tradizioni nazionali, che ha permesso al sistema produttivo del paese (sia nella variante delle grandi imprese sia in quella delle medie) di rispondere con successo alle quattro sfide geo-economiche di cui si è scritto in precedenza: mantenere la base produttiva del paese e resistere alla pressione del capitalismo finanziario; sfruttare i vantaggi dell'internazionalizzazione anche per garantire l'occupazione; rispondere alla sfida produttiva e manageriale giapponese; imporsi in Europa quale il sistema produttivo-industriale che meglio ha saputo creare le precondizioni strutturali per affrontare la crisi in corso.

L'aver identificato negli istituti di co-decisione la precondizione per veicolare e declinare le nuove forme di organizzazione del lavoro «partecipata» nel sistema nazionale, nonché l'elemento sul quale agire per coordinare le strategie occupazionali e produttive delle imprese, garantendo il consenso sociale nelle fabbriche e nel paese, rappresenta un tema sul quale gli altri Stati europei, in particolare l'Italia, dovrebbero seriamente interrogarsi.

Se il ruolo della co-decisione è stato – ed è – centrale anche per capire le innovazioni organizzative del sistema industriale tedesco, nonché la sua capacità sistemica di tenuta produttiva e occupazionale, non può non essere notato che in Italia un dibattito, anche e soprattutto nel sindacato, sull'introduzione di forme specifiche di co-decisione istituzionalizzata appare non più rinviabile e colpevolmente mancante, anche alla luce dei

continui richiami da parte di governo e forze politiche a un modello tedesco sempre furbescamente nominato ma mai seriamente studiato, capito e conseguentemente dibattuto. Senza co-decisione non vi è alcun modello tedesco, come affermano ripetutamente i sindacalisti e gli stessi imprenditori tedeschi: solo nell'ambito della co-decisione sono pensabili riforme serie e condivise del sistema di welfare e degli ammortizzatori sociali, così come del mercato del lavoro sull'esempio di quanto avvenuto in Germania.

A chi considera impensabile per l'Italia iniziare anche solo a discutere di forme istituzionalizzate di co-decisione a causa dell'assenza di grandi imprese e la presenza di un tessuto produttivo frastagliato e «polverizzato», sia permesso notare che l'Italia è l'unico paese in Europa (insieme a Inghilterra e paesi baltici) in cui non è prevista alcuna forma di co-decisione istituzionalizzata e di partecipazione di sindacati e rappresentanze del lavoro alle decisioni strategiche di impresa. Istituti simili, modulati sulla base delle caratteristiche nazionali e con differente grado di estensione, applicazione ed efficacia, sono tuttavia presenti anche in paesi con basi industriali molto inferiori a quella italiana e con una struttura di piccole e medie imprese simile, quali Spagna, Grecia, Portogallo, Repubblica Ceca e Belgio (Kluge, Stollt, Conchon, 2010). Una seria analisi del sistema della co-decisione rappresenterebbe dunque un contributo decisivo per uscire dalle «secche» dell'attuale dibattito politico-sindacale e offrire, al contempo, un orizzonte strategico e una base di discussione con cui far confrontare governo, partiti e naturalmente la nuova Confindustria di Giorgio Squinzi, se vuole veramente aprire una stagione innovativa nelle relazioni industriali e nei rapporti con il sistema politico-istituzionale.

Riferimenti bibliografici

- Dörre K. (2002), *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*, Wiesbaden, VS Verlag.
- Financial Times (2012), *Germany, the miraculous machine*, in *Financial Times*, 19 aprile.
- Gerum E. (2007), *Das deutsche Corporate Governance System. Eine empirische Untersuchung*, Stoccarda, Schäffer-Poeschel.
- Greifenstein R., Jansen P., Kiessler L. (1992), *Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und französischen Automobileindustrie*, Monaco di Baviera, Mering.

- Haipeter T. (2010), *Betriebsräte als neue Tarifakteure- Zuma Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*, Berlino, Sigma.
- Haipeter T., Lehndorff S. (2004), *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartiger Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierungen*, Berlino, Sigma.
- Hoepner M. (2003), *Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland*, Francoforte sul Meno-New York, Campus.
- Horst K., Schumann M. (1984), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*, Monaco di Baviera, C.H. Beck Verlag.
- Ig-Metall (2001), *Das Verhandlungsergebnis*, in www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de/fileadmin/user/Dokumente/Themen/Auto5000/20010830_TV_vw5000.pdf.
- Kiessler L, Greifenstein R., Schneider K. (2011), *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden, VS-Verlag.
- Kluge N., Stollt M., Conchon A. (2006/2010), *The European Company- Prospects for board level participation in enlarged EU*, Bruxelles, Social Development Agency Asbl (Sda) and European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety (Etui-Rehs).
- Kundnani H. (2011), *Germany as a Geoeconomic Power*, in *The Washington Quarterly*, 3, estate.
- Müller-Jentsch W. (a cura di), (1999), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Monaco di Baviera, Mering.
- Schumann M., Kuhlmann M., Sanders F., Sperling H.J. (a cura di) (2006), *Auto 5000-ein neues Produktionskonzept. Eine deutsche Antwort auf den Toyota-weg?*, Am-burgo, VSA-Verlag.
- Wasermann W., Rudolph W. (2005), *Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetz 2001 in der Praxis*, Münster, Westfälisches Dampfboot.
- Womack J.P., Jones D., Roos D. (1992), *Die zweite Revolution in der Automobile-industrie*, 7, Francoforte sul Meno-New York, Campus.



Processi di raggiustamento industriale in Italia nell'epoca della globalizzazione

Luciano Pero*

1. Lo scenario: la crisi, il declino industriale, il problema dell'export

La fase di crisi che stiamo vivendo presenta alcuni effetti molto noti, che non richiedono commenti, come la crescita della disoccupazione, la cassa integrazione, il forte calo produttivo e la minaccia diffusa del posto di lavoro. Altri aspetti sono meno chiari e meno percepiti nella loro gravità; sembra perciò importante precisare alcuni punti di fondo che possono aiutare la comprensione di un fenomeno complesso come quello della crisi della struttura industriale del nostro paese.

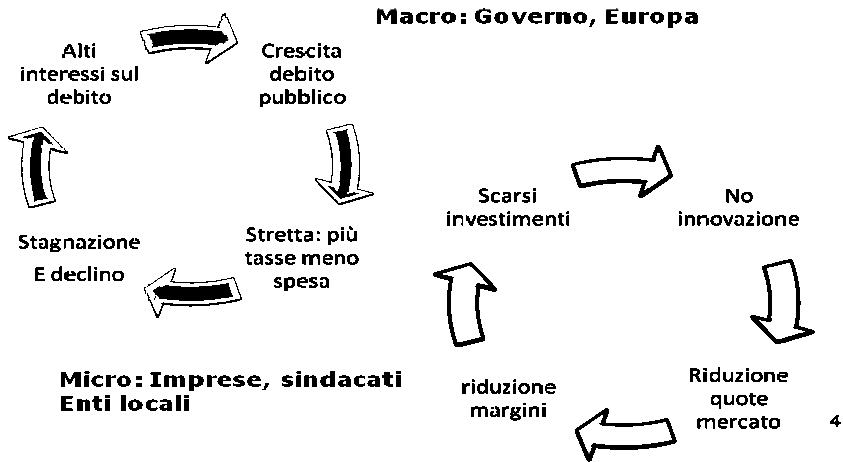
Un primo punto è che in Italia stiamo vivendo due diversi tipi di crisi, annidate e concatenate una all'altra. In primo luogo vi è la crisi finanziaria globale, che in Europa ha assunto l'aspetto di crisi del «debito sovrano», che ha condotto a politiche fortemente restrittive attuate dai governi europei (il cosiddetto *fiscal compact*). In secondo luogo vi è la crisi del sistema produttivo, che da noi significa anzitutto sistema industriale, responsabile dei maggiori effetti negativi sull'occupazione e sui redditi popolari. Le due crisi sono strettamente collegate e si alimentano a vicenda, sino a creare una sorta di doppio circolo vizioso che oggi sembra difficile da spezzare. Da un lato, a livello macro, la crisi finanziaria e del debito sovrano assorbe denaro liquido dal sistema e riduce i finanziamenti per tutte le attività economiche, dall'altro, la riduzione dell'attività produttiva restringe i redditi e le risorse fornite allo Stato (come le tasse) e alle banche (come il risparmio). Un primo punto fermo, quindi, deve essere questo: le crisi in Italia sono due, sono annidate una nell'altra, e si alimentano a vicenda in senso negativo: non basta intervenire su una sola (ad

* Docente nel Mip - Politecnico di Milano e studioso di organizzazioni e relazioni industriali.

esempio, sul debito sovrano), ammesso che ciò sia possibile, ma bisogna agire su entrambe, con cure molto forti e in grado di rovesciare la tendenza dominante (vedi Fig. 1).

Fig. 1

I due circoli viziosi: macro e micro



Un secondo punto è che nell'ultimo decennio il sistema produttivo italiano ha avuto basse performance, non solo perché la produttività complessiva è risultata stagnante e il Pil è cresciuto di poco (la crescita più bassa di tutti i paesi sviluppati), ma soprattutto perché ha perso quote di export, non sapendo cogliere molte occasioni che si sono venute a creare sui mercati internazionali. Mercati che, nel decennio scorso, hanno conosciuto un notevole boom di cui non abbiamo approfittato. Infatti, se da un lato è vero che nel 2011 c'è stata una leggera ripresa o tenuta del Pil, questa volta e dopo molti anni trainata dall'export, dall'altro è anche vero che nel decennio passato l'andamento delle nostre esportazioni è stato deludente, tenuto conto soprattutto del boom del commercio mondiale e degli ottimi risultati ottenuti da molti altri paesi europei.

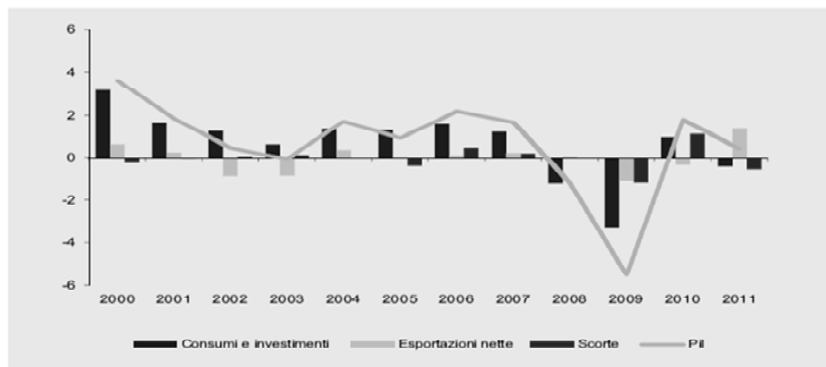
La Fig. 2 mostra i risultati deludenti dei primi cinque anni del decennio, appena compensati da una ripresa di vivacità dell'export tra il 2005 e il 2008. Tra l'altro, sia nel 2006-2008 sia nel 2011 le esportazioni risultano trainate da alcuni settori tradizionali del *made in Italy*, in particolare dall'alimentare, dalle macchine e automazione, dalla moda, dalle calzature, come mostra l'Istat nel Rapporto 2012.

Un terzo punto fermo è che la bassa crescita di produttività del decennio scorso non ha solo cause esterne al sistema industriale, come spesso si afferma: le reti logistiche, i trasporti, le «lanterne» della giustizia civile, la criminalità, la burocrazia e così via. Ci sono anche gravi cause interne al sistema industriale stesso. Le analisi ormai sono concordi nell'attribuire l'eccessiva lenta crescita di produttività del nostro sistema produttivo alla difficoltà di utilizzare efficacemente quelle che sono indicate come risorse del capitale intangibile, cioè non le macchine e gli impianti ma l'intelligenza delle persone, che si esplica in ricerca e sviluppo, innovazione di prodotto e di processo, marketing e nuovi prodotti. La Fig. 3, tratta dall'ultimo Rapporto Istat, esemplifica bene sia il ritardo dell'Italia rispetto agli altri paesi europei sia il fatto che da noi si è investito poco e in gran parte in macchinari e impianti.

Fig. 2 - Andamento del Pil e dell'export

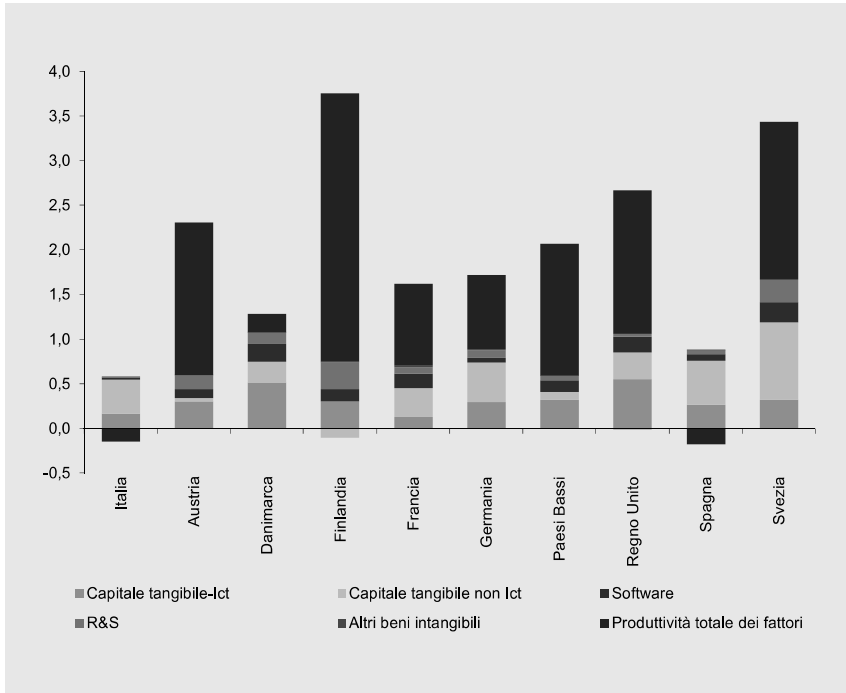
ANDAMENTO A "W" DELLA CRISI E EFFETTI DIVERSI

Figura 3.1 Crescita del Pil e contributo delle principali componenti - Anni 2000-2011 (variazioni e punti percentuali)



Fonte: Istat, Conti economici nazionali

Figura 3.18 Contributi alla crescita della produttività del lavoro - Anni 1995-2007 (punti percentuali)



Fonte: Elaborazione su dati Euklems

2. La questione industriale: la crisi e il mancato adattamento all'internazionalizzazione

A conclusione dei punti prima citati bisogna sottolineare che oggi in Italia, se esistono indubbiamente molte questioni aperte, come la «questione» settentrionale, quella meridionale, l'evasione fiscale e altre, tuttavia quella di gran lunga più importante è quella industriale. L'Italia è il più grande paese industriale d'Europa dopo la Germania, e comunque il ruolo dell'industria nella creazione di occupazione e nel contributo al Pil

è molto rilevante, al punto che non possiamo rinunciarvi senza mettere in discussione il futuro dell'intero sistema paese.

L'industria va dunque sostenuta e rilanciata, e la questione industriale va affrontata in modo serio e profondo. Negli ultimi decenni sembra invece che il paese si sia disinteressato della questione, come si potrebbe dedurre dal fatto che si mantiene sull'intero sistema (lavoratori e imprese industriali) una pressione fiscale tra le più alte del mondo, si accettano interventi limitati di sostegno all'industria, per di più confusi, a pioggia e non finalizzati.

Una seconda conclusione è che nel nostro paese la politica industriale si decide intorno a due problemi centrali. Il primo riguarda il rapporto tra cause esterne di inefficienza (costo eccessivo dei servizi professionali non liberalizzati, lentezza della pubblica amministrazione, infrastrutture logistiche, costo dell'energia) e cause interne proprie alle imprese industriali. Su questo punto, decidere quale causa venga prima è poco utile: si tratta piuttosto di ridurre le inefficienze dovunque esse siano, dentro o fuori, e di farlo quanto più rapidamente possibile, usando strumenti adeguati e diversi per ogni area o problema. La seconda questione tocca invece le cause specifiche della scarsa crescita di produttività all'interno del sistema industriale. Al riguardo la discussione è molto interessante perché definisce dei punti di diagnosi, cui poi possono seguire interventi correttivi.

Su questo secondo problema, le motivazioni date in letteratura e nelle discussioni sui ritardi del nostro sistema industriale sono grosso modo riferibili a tre *cluster* di cause:

- vi sono anzitutto le analisi centrate sulla *piccola dimensione* delle nostre imprese, che inoltre hanno un carattere prevalentemente familiare, con il connesso problema del passaggio generazionale. La piccola dimensione renderebbe difficile politiche espansive sui mercati esteri e investimenti significativi, sia in reti commerciali sia in reti produttive. La piccola dimensione, inoltre, è indubbiamente sfavorevole anche per altri aspetti come l'ottenimento di prestiti bancari o l'acquisizione di risorse manageriali qualificate;
- un secondo tipo di analisi sottolinea la lentezza nell'acquisizione delle nuove tecnologie Ict (*information and communication technology*) più moderne e nella diffusione della *banda larga* alla generalità delle piccole e medie imprese. I ritardi nel Web 2.0 ridurrebbero le opportunità di e-

commerce, di sviluppare le reti a grande distanza e di acquisire un know how innovativo;

- un terzo tipo di analisi sottolinea la lentezza nelle *innovazioni di prodotto* e nel riposizionamento del catalogo prodotti. Si osserva che lo spostamento della gamma di prodotti su una fascia più alta, di maggior valore e qualità o con maggiori contenuti innovativi, sarebbe in grado di sottrarre le imprese italiane alla concorrenza diretta dei paesi emergenti a basso costo del lavoro, almeno in parte.

È probabile che tutte queste osservazioni contengano una parte di verità, contribuendo a dare una prima spiegazione delle tendenze in atto. La mia idea è che esse tuttavia descrivano i sintomi piuttosto che la malattia, oppure che ritraggano in buona misura la scena in cui si è svolta l'azione, ma non ci dicono gli errori che sono stati commessi e soprattutto le correzioni che si devono apportare. La piccola dimensione di impresa, ad esempio, è indubbiamente un contesto sfavorevole e una concausa. Ma perché i distretti e le filiere sono riusciti a fare tutti molto bene negli anni ottanta e novanta, quando il mercato principale erano Europa e Nord America, rivelandosi invece più deboli dopo il 2000 per il resto del mondo? Bisogna scavare più a fondo. Allo stesso modo si può assumere che non è la banda larga o il Web 2.0 che da solo può generare un nuovo orientamento all'e-commerce o una proiezione su nuove fase di mercato: la tecnologia Ict è uno strumento che può veicolare nuovi contenuti e nuove modalità di marketing, ma questi contenuti devono essere elaborati e proposti dalla «testa» dell'impresa, e informare tutte le sue attività.

3. Come i sistemi produttivi si riorganizzano per la globalizzazione: le tendenze generali

Per scavare più a fondo nei problemi strutturali del sistema industriale è importante capire quali modifiche o innovazioni sono state fatte troppo lentamente o in misura limitata, che avrebbero invece consentito migliori performance nel decennio passato. In Italia su questo punto ci sono indicazioni convergenti, e per certi aspetti anche molto diffuse nelle analisi effettuate. Esse tendono a convergere su tre aspetti principali di cambiamento dell'architettura del sistema delle imprese. Questi tre aspetti sono importanti sia in positivo sia in negativo. Da un lato essi appaiono

più frequenti nelle imprese che hanno migliorato le loro performance nell'ultimo decennio e che hanno rafforzato l'export e la presenza sui mercati mondiali, dall'altro sono molto spesso proprio le innovazioni che «mancano» nel resto del sistema, e che probabilmente ne costituiscono i punti di debolezza. Questi tre aspetti sono così riassumibili:

- *reti di vendita a dimensione globale*, con capacità di presenza soprattutto nei grandi paesi in via di rapido sviluppo (Brasile e Sud America, India, Cina, Sud-Est asiatico, Russia);
- *innovazioni nella catena logistico-produttiva*, con capacità di integrare diversi tipi di componenti in un network esteso e, contemporaneamente, di adottare sistemi *lean* lungo l'intera catena. A questo spesso si accompagna la capacità di sviluppare una versione *lean evoluta*, personalizzata per le fabbriche principali del proprio network;
- *innovazione di prodotto*, che pur rafforzando le caratteristiche tipiche del marchio, lo adattano all'enorme varietà dei consumatori potenzialmente presenti su scala mondiale.

Non è un caso che, se si osservano le storie e le caratteristiche delle 400 imprese italiane di dimensioni medio-grandi che «tirano» il sistema industriale italiano nella globalizzazione, queste tre caratteristiche si trovano puntualmente in modo diffuso (si vedano le indagini Mediobanca). Più in generale, se allarghiamo la visione oltre il caso italiano, si può osservare che l'internazionalizzazione sta cambiando profondamente le architetture dei sistemi industriali. La tendenza del cambiamento è infatti rappresentabile come un allungamento delle catene logistico-produttive, che tocca sia le multinazionali tradizionali sia le filiere e i distretti industriali, che diventano filiere lunghe e distretti allargati. I sistemi si allungano, si differenziano in modo molto variegato tra settori e sottosettori, oltre a doversi adattare alle tipicità dei diversi paesi e dei loro sistemi normativi e di regolazione.

Per fornire un'idea della grande varietà che il paradigma emergente delle «reti lunghe» può assumere, è sufficiente presentare brevemente la tipologia di Gereffi, Humphrey, Sturgeon (2005). Questi autori, studiando in diversi casi e diversi settori la riconfigurazione recente dei sistemi logistico-produttivi, hanno individuato un'ampia gamma di modelli di impresa-rete, che spaziano da *reti lunghe* a base completamente *gerarchica*, cioè con poli produttivi appartenenti alla stessa impresa-rete, sino a *reti lunghe* a base completamente *di mercato*, cioè imprese a rete nelle quali i

poli e gli attori del network sono del tutto indipendenti e operano con accordi commerciali di breve o lungo periodo.

4. Due mancate innovazioni: ipotesi dei punti di debolezza del nostro sistema industriale

All'interno dello scenario descritto si possono individuare due situazioni che segnalano la fatica del nostro sistema industriale ad adattarsi al nuovo contesto competitivo sorto nell'ultimo decennio con la globalizzazione, sui quali mi sembra opportuno riflettere e operare per superare le odierne difficoltà.

4.1. La configurazione «lunga» della catena logistico-produttiva: la debolezza italiana

Uno dei punti di forza della grande industria esportatrice tedesca nell'ultimo decennio è stata la capacità di riconfigurare in modo radicale il network produttivo, sfruttando al meglio sia la competenza tecnico-produttiva delle grandi fabbriche storiche in Germania sia le potenzialità delle nuove fabbriche di assemblaggio finale, acquistate o costruite ex novo nei paesi dell'Europa orientale o meridionale o in altri continenti. A questa riorganizzazione del network delle fabbriche produttrici dei prodotti finali va aggiunta la capacità di rivedere le filiere dei subfornitori, usando al meglio sia le filiere della componentistica italiana, francese e spagnola (più costose ma di maggiore qualità), sia quelle dei paesi dell'Est europeo o asiatici (meno costose ma di minore qualità).

Nel caso delle grandi imprese tedesche la revisione radicale dei network produttivi tra il 1995 e il 2005 ha condotto i ricercatori a parlare di «*piattaforme industriali integrate*» dell'Europa centrale. Si tratta di network costituiti dai poli centrali in Germania (fulcro dei network) e dai nodi minori in Italia, Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca, Romania ecc. È noto che nelle automobili tedesche la quota di valore dei componenti prodotti fuori dalla Germania sta crescendo, dal 40 per cento del valore globale del veicolo finito degli anni 1995-1996 al 60 del 2002-2003, fino all'attuale 70 per cento. In questi network non solo si sfruttano al meglio le potenzialità esistenti di costo e di competenze tecnologiche, ma soprattutto

si fanno transitare nuove competenze tecniche, nuove metodologie produttive, nuove regole di governo della catena logistica.

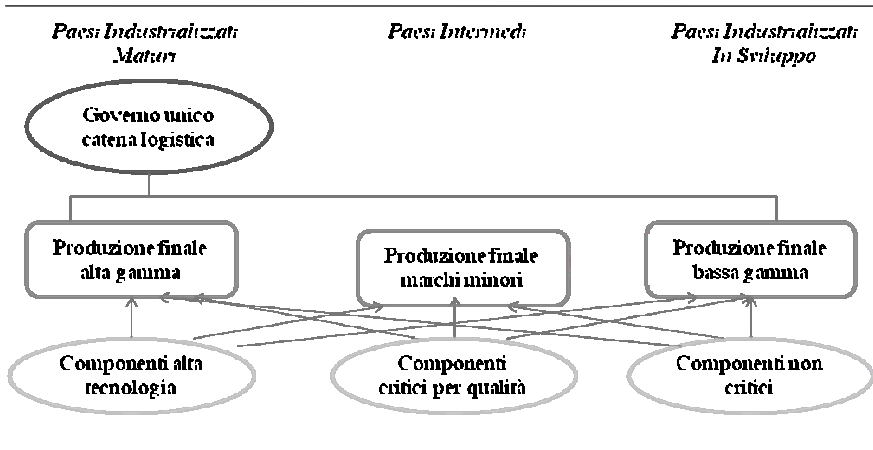
Un altro vantaggio di questi network è la presenza di un'unica centrale di governo dell'intera catena logistico-produttiva, collocata negli stabilimenti centrali in Germania, che regola e ottimizza i flussi dei prodotti nel complicato sistema di interscambio di parti, componenti o moduli del prodotto e delle tecnologie di produzione e di gestione del flusso.

Nel caso di Volkswagen, che è tra i produttori di auto più grandi del mondo e più interessanti in questa fase, c'è un forte parallelismo tra elevata complessità del prodotto e del network produttivo. Infatti, a un network produttivo complesso e ben integrato corrisponde una piattaforma comune di progettazione dei prodotti, altrettanto e forse più complessa, che si rivela in grado di gestire una gamma molto ampia, con numerosi marchi e una notevole varietà di vetture, con economie di scala e velocità di consegna e di lancio di nuovi prodotti impensabili sino a pochi anni fa. E che fa invidia a moltissimi concorrenti. Questa piattaforma complessa ed efficiente è nota come «multiplatforma».

Schematizzando (in maniera forse eccessiva) questi tipi di network transnazionali evoluti si potrebbe dire che un'unica cabina di regia governa il flusso sulla base di una distinzione tra: poli produttivi di prodotti finali di alta gamma (nei paesi industrialmente maturi) o bassa gamma (nei paesi industrialmente in via di sviluppo); poli produttivi dei componenti di tipo *a)* ad alto contenuto tecnologico; *b)* critici per qualità; *c)* non critici e rilevanti per il costo. Al di là dello schematismo, la Fig. 4 (nella pagina seguente) cerca di dare un'idea della complessità e, nello stesso tempo, della rilevanza per la competizione strategica mondiale del network logistico-produttivo.

La tesi che si sostiene è che nel caso italiano solo pochissimi grandi imprese sono riuscite a sviluppare network di produzione complessa riconducibili a questo paradigma. È evidente che il loro successo negli ultimi anni, in epoca di crisi, in cui hanno trainato la ripresa delle nostre esportazioni, come accaduto nel 2011, è riconducibile anche al fatto che si sono riorganizzate in questo modo. L'identità di queste imprese più virtuose non è difficile da trovare, basta ricordare i grandi nomi della moda, soprattutto quelli della moda che vende alti volumi (ad esempio Benetton, Luxottica, Tod's), e studiare le loro evoluzioni recenti. Ma ci sono casi nel settore alimentare (come Ferrero) e molti altri.

Fig. 4 - Paradigma di un network evoluto e complesso



La grande maggioranza delle imprese italiane, invece, ha affrontato la globalizzazione e la delocalizzazione con un'ottica diversa, più orientata alla rapida riduzione dei costi di produzione per abbassare il prezzo del prodotto finale, oppure con lo scopo di cogliere opportunità di ingresso nei nuovi mercati, copiando le fabbriche italiane e «clonandole» in un altro paese per vendere lì gli stessi prodotti. Secondo i casi sono state adottate nella delocalizzazione dell'industria italiana strategie molto diverse e spesso «opportunistiche», nel senso di cogliere vantaggi di costo o di ingresso in nuovi mercati di «breve periodo». Talora si sono fatte operazioni avventate, poco studiate sul piano del ritorno economico, poco inserite in strategie di lungo periodo, spesso deboli e molto esposte all'oscillazione dei cambi, dei mercati e delle convenienze. Ci sono stati anche casi di ritorno in Italia o di riallocazione in altri paesi, alla ricerca di nuove convenienze di costo.

In sintesi estrema, si possono individuare due paradigmi di delocalizzazione «opportunistica», basati su questi network più semplici. Il primo è la «clonazione», fondato sull'idea di riprodurre la fabbrica italiana in un paese estero, con l'obiettivo di fare lì integralmente lo stesso ciclo, verificarne la qualità e i costi, vendere i prodotti nel nuovo paese, e se poi il sistema funziona bene sostituire pian piano i prodotti della fabbrica estera (che hanno minori costi di produzione) a quelli italiani (che hanno costi

maggiori). In questo modo si evita l'erosione dei margini sui mercati mondiali e, visto il possibile aumento dei volumi, si possono ampliare notevolmente i ricavi complessivi. Il paradigma della clonazione può avere ovviamente diverse varianti, come un «parallelo continuo» tra le due fabbriche, nel senso che la nuova fabbrica estera non sostituisce mai completamente quella in Italia, per vari motivi, compresa la cautela sul futuro e l'incertezza dei contesti. Oppure può esserci un «parallelo temporaneo», che prevede poi la chiusura in Italia, oppure un «parziale parallelo», che prevede una parziale diversificazione dei prodotti.

Il secondo paradigma è quello dell'«arrocco», nel senso che si mantiene in Italia la parte più alta del sistema di produzione (come l'assemblaggio finale, la confezione e marchiatura, il montaggio conclusivo), mentre tutto il resto viene delocalizzato. In tal modo si tagliano drasticamente i costi di produzione, ma si può mantenere a certe condizioni il marchio *made in Italy*. Una variante «forte» dell'arrocco è tenere in Italia solo la capacità di progettazione, marketing e prototipazione, delocalizzando completamente le fabbriche in paesi emergenti, come avviene in molti settori dell'abbigliamento e di prodotti piccoli e più semplici. In tal modo si riducono i costi logistici di produzione, mantenendo in Italia la progettazione e il governo del fattore design e moda. Le varianti più «deboli» dell'arrocco sono invece quelle di delocalizzare intere fasi di produzione, quindi di spostare interi reparti, oppure di acquistare parti e componenti del prodotto finale da produttori esterni, stabilendo con essi relazioni di partnership di lungo periodo. Talvolta i due paradigmi, la clonazione e l'arrocco, vengono mescolati insieme.

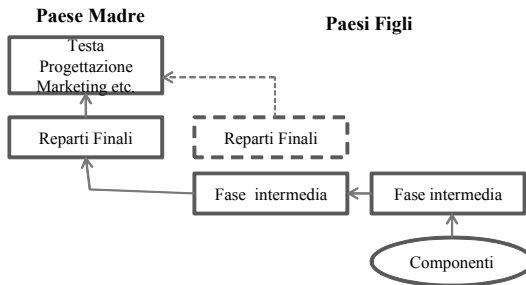
Ovviamente si può osservare che i network semplici sono spesso quelli più adatti alle produzioni relativamente «semplici» di molti distretti italiani, oppure che essi sono nient'altro che la ripetizione su scala internazionale di schemi di comportamento che negli anni ottanta e novanta erano praticati quotidianamente nei distretti italiani. Questo è vero, ma resta il fatto che oggi hanno più successo nel mondo globale i network complessi di quanto ne abbiano i network semplici. Ad esempio, nella produzione di calzature si potrebbe interpretare in questo modo il successo di Tod's tra i produttori marchigiani, e il declino dei produttori tradizionali distrettuali. Nell'insieme, i network complessi mi sembrano più efficaci ed efficienti sui mercati globali, quelli semplici lo sono sui mercati domestici o locali.

Fig. 5 - Paradigmi semplici dei network globali

- a) **La clonazione: modalità** 1 ON/OFF
2 Parallelo stabile o temporaneo



- b) **L'arrocco: modalità** arrocco solo della testa, o anche della parte principale della fabbrica



4.2. La diffusione limitata della lean e il non coinvolgimento dei lavoratori nei progetti di innovazione

Una seconda ipotesi che avanziamo per spiegare la scarsa produttività dell'industria italiana consiste nella lenta e stentata diffusione di due pratiche necessarie e oggi indispensabili. Da un lato i modelli *lean*, conosciuti ormai da quasi venti anni, stanno penetrando lentamente nelle nostre imprese, certo anche a causa della piccola dimensione, della dominanza delle strutture familiari e della debole presenza di manager moderni e competenti. Alla diffusione di questi approcci in Italia ha dato indubbiamente un forte contributo positivo il progetto *Wcm* (*world class manufacturing*) della Fiat. Dall'altro lato, si deve osservare che molti dei progetti di innovazio-

ne *lean* avviati negli ultimi anni, soprattutto dopo il 2005, faticano a raggiungere gli obiettivi attesi e possibili, spesso si «impantanano» a metà strada, raggiungendo solo una parte dei risultati che si potevano ottenere.

La causa principale di queste due difficoltà di diffusione dell'innovazione organizzativa e di processo è da ricercarsi nello scarso coinvolgimento diretto dei lavoratori (tutti i lavoratori, sia tecnici e capi sia operai di produzione) nei progetti innovativi. In molti casi si osserva un coinvolgimento blando, solo formale e non sostanziale, faticoso, talora nascosto dietro le incomprensioni e i sospetti reciproci che caratterizzano i rapporti di fabbrica e delle relazioni sindacali in Italia. Anche qui i risultati sono deludenti.

La scarsa diffusione della partecipazione diretta dei lavoratori in Italia rispetto, ad esempio, alla Germania, ai paesi del Nord Europa e ultimamente anche alla Francia, è riconducibile sia alle nostre relazioni industriali, caratterizzate da una cultura più conflittuale che partecipativa, sia al forte scetticismo degli attori sociali. Imprese, management e sindacati considerano spesso la partecipazione come un lusso che noi non possiamo concederci, o qualcosa di inutile e costoso. Invece ci sono molti casi recenti che dimostrano il contrario. In effetti risulta che la partecipazione diretta e il coinvolgimento delle risorse sono in grado di aumentare la produttività e la qualità, cioè proprio i punti più deboli del nostro sistema, senza ledere i diritti acquisiti dei lavoratori. I casi riguardano aziende nelle quali sono stati impostati vari progetti di miglioramento *lean*, che spesso vengono collegati tra loro in modo da definire un nuovo modello aziendale.

Nella prassi diffusa in Italia tali progetti sono di solito studiati e analizzati in modo *top down*. Essi, in altre parole, sono condotti dai responsabili aziendali che coinvolgono quasi esclusivamente i capi dei reparti produttivi e gli specialisti, come gli esperti delle tecnologie, della manutenzione, della logistica, dei magazzini, dello sviluppo prodotto. In questi gruppi vengono di solito ridefiniti i flussi dei prodotti, la disposizione delle macchine e dei reparti (layout di fabbrica), il sistema di preparazione dei materiali (*kitting*), le modalità di lavoro (in linea, a isola, in gruppo), la disposizione fisica dei magazzini e degli uffici. Questi progetti sono denominati da me come «manovre solo hard», in quanto vengono calati dall'alto e ottengono indubbiamente risultati spesso elevati, ma che, tuttavia, sono solo una parte di quelli che si potrebbero ottenere. Un esem-

pio è dato dal risparmio rilevante dei costi di produzione raggiunto dai progetti di *cost deployment* in Fiat Group tra il 2007 e il 2009.

Tuttavia vi sono casi in cui l'atteso aumento della produttività (di linea, di isola, di team) non viene raggiunto se non attivando forme di partecipazione più forte, che prevedono un coinvolgimento più ampio e diretto di tutti gli operatori. Il motivo per cui la produttività è così legata al coinvolgimento dipende dal fatto che in molte situazioni dell'industria leggera italiana la produttività è correlata direttamente al grado di cooperazione del gruppo dei lavoratori o all'affiatamento dei team operativi. Questa condizione si verifica frequentemente in Italia proprio per la diffusione di sistemi produttivi di impianto artigianale, che sono presenti anche nella media impresa.

Ad esempio, in un caso tipico di media azienda italiana, il salto di produttività raggiunto dopo l'intervento di coinvolgimento dei lavoratori (+20 per cento) è legato alla forte crescita della cooperazione sulle linee di produzione. Ma ci sono molti altri casi in cui il maggiore coinvolgimento attiva una più forte cooperazione tra ruoli e funzioni diverse, oppure attiva una più forte capacità di *problem solving* dei singoli e dei gruppi. In questi casi si accelera il processo di miglioramento e di correzione degli errori e degli sprechi, attivato direttamente dagli attori, e la produttività (e qualità) aumenta di conseguenza in modo elevato. Indico questo secondo tipo di progetti come «manovre anche soft» (Fig. 6).

Fig. 6 - Tipologia di progetti lean con manovre «hard» e «soft»

	MANOVRE SOLO HARD	MANOVRE ANCHE SOFT
ATTORI COINVOLTI	responsabili, capi intermedi e specialisti	responsabili, capi intermedi specialisti, operativi
APPROCCIO di CHANGE MANAGEMENT	TOP DOWN (Analisi, Decisione, Applicazione, Informazione)	CONDIVISIO (Analisi preliminare, Informazione, Diagnosi condivisa, Decisione, Applicazione congiunta)
OGGETTI DEL CAMBIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi fisici (macchine, materiali, utensili, flussi) • Assetto macchine, flussi e posto di lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi fisici e azione umana • Condivisione, layout e posto di lavoro
RISULTATI	<p style="text-align: center;">PARZIALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione s.n.v.a • Riduzione stock di magazzino • Riduzione set up • Riduzione lead time • Riduzione sprechi logistici 	<p style="text-align: center;">OTTIMALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento qualità • Aumento produttività di gruppo • Aumento efficacia dei suggerimenti • Aumento efficacia miglioramento continuo

5. Che fare: spunti per la politica industriale e la contrattazione

Le riflessioni sviluppate sopra hanno focalizzato due punti critici del sistema italiano: la debolezza dell'innovazione di processo e il governo frammentato della catena logistica globale. Le cause di queste due criticità risiedono nello scarso coinvolgimento dei lavoratori (per l'innovazione di processo) e nell'aver adottato approcci di breve periodo, con fuoco sui costi, con scarsa visione di prospettiva sul mercato globale (per il governo della catena logistica). Questi punti di debolezza «micro» ovviamente si aggiungono a quelli «macro», ben presenti nel dibattito, in particolare la difficoltà delle imprese ad accedere a finanziamenti bancari e il forte carico fiscale su lavoro e impresa (ambidue legati alla crisi del debito sovrano). Anche il tema delle politiche industriali a favore dello sviluppo di settori innovativi ad alta tecnologia sarebbe da approfondire.

Limitandoci ai due temi «micro» illustrati sopra, le suggestioni che emergono da questa analisi riguardano le contrattazioni da un lato, le politiche di impresa e industriali dall'altro. Per ottenere un coinvolgimento maggiore dei lavoratori si deve cambiare il clima e la cultura dei rapporti quotidiani di fabbrica. Oggi un clima di conflitto acuto e permanente nei reparti produttivi tra azienda e sindacato è deleterio per tutti. Bisogna salvare il lavoro e il sistema industriale, quindi ci vuole più coinvolgimento diretto dei lavoratori, pur nel rispetto dei ruoli contrapposti di capitale e lavoro. Su questo punto la contrattazione aziendale e di secondo livello può fare moltissimo, e in due direzioni.

La prima è favorire e regolare direttamente la partecipazione diretta con *accordi sulle procedure di informazione e di coinvolgimento dei lavoratori*. La mia proposta *non* è di istituire commissioni o comitati in cui i sindacalisti siano presenti per valutare o studiare i piani e i progetti aziendali. Queste sono soluzioni già sperimentate, che nel nostro contesto hanno sempre incontrato molte difficoltà. Anche se ci possono essere casi in cui si rivelano ancora molto utili. I progetti di innovazione devono essere elaborati e gestiti dalle direzioni aziendali sotto la loro responsabilità, ma ci devono essere procedure concordate con sindacati e Rsu che garantiscano che i lavoratori interessati siano adeguatamente informati, resi consapevoli e coinvolti attivamente nella ricerca di soluzioni. Penso che anche le Rsu devono attivarsi per fare in modo che i lavoratori siano coinvolti il più possibile in modo attivo nella ricerca delle soluzioni più adatte. Le Rsu ovviamente hanno il

potere di vagliare la soluzione dal punto di vista del rispetto dei contratti in vigore, ma nel merito sono i lavoratori che si devono esprimere.

La seconda direzione è regolare i risvolti sulle condizioni di lavoro dell'innovazione organizzativa, ad esempio in caso di nuovi orari di lavoro, soprattutto di utilizzare i risultati di aumento di produttività, di qualità e di flessibilità come base per la negoziazione del salario integrativo a livello aziendale. I miglioramenti ottenuti devono essere infatti ridistribuiti in parte ai lavoratori.

Sul punto invece dell'architettura e del governo dei nuovi network produttivi globali, le linee di intervento possono riguardare contemporaneamente sia le politiche aziendali di gestione strategica sia le politiche industriali attuate dal governo e dalle Regioni, sia indirettamente le relazioni industriali. Il punto più importante è ovviamente la strategia aziendale: ci sono molte imprese italiane che, pur avendo una dimensione non piccola, non sono ancora state in grado di individuare una strategia adeguata alla globalizzazione, dal punto di vista sia della rete commerciale sia dal network produttivo. Altre imprese dovrebbero crescere di dimensione, puntare a darsi una conseguente strategia adeguata. Ma spesso c'è scarsa consapevolezza e le funzioni si fanno in un'ottica solo patrimoniale. Le politiche industriali possono favorire queste elaborazioni, purché non si limitino a un approccio patrimoniale o basato sulle quote di mercato, ma facilitino anche la riorganizzazione dei network produttivi.

Infine, la contrattazione potrebbe giocare un ruolo di verifica e controllo delle strategie aziendali di network. Ho il sospetto che in Germania le imprese siano state indotte a un approccio più di lungo periodo anche per ottenere l'approvazione dei consigli di sorveglianza. L'idea è che la presenza di un controllo esterno alla direzione, per quanto debole, obblighi le direzioni stesse a fare ragionamenti più strutturati, di più lungo periodo e alla fine più efficaci. Bisognerebbe trovare il modo di applicare quest'idea di verifica debole delle strategie di delocalizzazione anche nel sistema italiano.

Riferimenti bibliografici

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, in *Review of International Political Economy*, 12, 1.

TENDENZE



Politiche neoliberali, diritto del lavoro e alternative di politica industriale

di Francesco Sinopoli*

«un sistema giuridico fondato esclusivamente sulla libertà d'impresa, come strumentale al potere che l'imprenditore esercita sull'organizzazione produttiva, tende naturalmente a escludere limitazioni al potere di licenziamento: infatti, tali limitazioni sono inevitabilmente funzionali alla costruzione di posizioni di contropotere per chi opera in posizione subordinata nell'organizzazione produttiva stessa». Garofalo M.G. (1990).

L'interdisciplinarietà e la comparazione giuridica sono strumenti utili quanto complessi, un bene prezioso, soprattutto per chi si occupa delle relazioni di lavoro, pur esistendo in dottrina posizioni diverse¹. Tuttavia, allo sforzo di utilizzare questi strumenti da parte dei giuristi non sempre è corrisposto un impegno analogo in altre discipline. Anzi, è accaduto che alcune teorie economiche e alcune teorie sociologiche sull'organizzazione del lavoro nell'impresa (Salento, 2003), mantenendo un'ottica esclusivamente specialistica, siano diventate punto di riferimento incontrastato nel dibattito pubblico su vicende che rientrano nell'ambito di competenza del diritto delle lavoro e delle relazioni industriali, e i loro sostenitori portatori di un verbo assoluto grazie allo spazio garantito da importanti mezzi di comunicazione. La conseguenza è che gli interessi di un certo modello di impresa, funzionale a sopravvivere in un dato contesto economico, «senza mediazione alcuna e soprattutto senza riflessione critica, vengano assurti al rango di interesse generale, e qualunque opi-

* Francesco Sinopoli è dottore di ricerca in Diritto del lavoro e delle relazioni industriali; segretario nazionale della Flc Cgil, dove si occupa delle politiche della ricerca e dell'università.

¹ Vedi in particolare gli Atti del XIV Congresso nazionale di Diritto del lavoro dell'Aid-Ilass, sul tema «Organizzazione del lavoro e professionalità nel nuovo quadro giuridico», Teramo - Silvi Marina, 30 maggio/1° giugno 2003, ora in *Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2004, 1 (nel medesimo numero vedi anche Carabelli, 2004; Magnani, 2004). Per un approccio al diritto del lavoro che tiene conto delle altre discipline vedi anche Guariello, 2000. Vedi anche Caruso, 1998.

nione contraria squalificata» (Garofalo, 1999a). È anche avvenuto che teorie mainstream di queste discipline siano state adottate anche da alcuni giuristi del lavoro come un dato neutro, l'unica lettura possibile dei poderosi cambiamenti della nostra epoca (Ichino, 1996).

In questo contributo si cercherà di evidenziare l'influenza di una precisa ideologia (conservatrice) nelle politiche economiche europee e, conseguentemente, nelle scelte in materia di diritto del lavoro. Successivamente sottoporremo a critica ragionata una delle richieste ricorrenti nel discorso politico sulla crisi degli ultimi mesi, ovvero l'aumento della flessibilità in uscita dal lavoro. Infine, si tratteranno possibili alternative alle «ricette» analizzate per scongiurare una deriva verso il baratro economico e sociale. Si eviterà, volutamente, di analizzare il disegno di legge sul mercato del lavoro del governo Monti, suscettibile di rilevanti interventi di modifica, preferendo indagare la trama «ideologica» del dibattito attuale per meglio individuarne i falsi presupposti.

1. Il fallimento delle politiche neoliberali ieri come oggi

Nel luglio dello scorso anno abbiamo assistito nell'Europa mediterranea a una vera e propria mutazione/accelerazione della crisi economica che attanaglia una parte consistente del mondo occidentale da almeno quattro anni. Lo *spread* tra Btp a dieci anni e i Bund tedeschi da 183 punti base, in poche ore, ha toccato quota 330. In quei giorni molti osservatori evidenziavano come il nostro paese fosse solido sotto il profilo dei cosiddetti «fondamentali», mentre le condizioni di bassa crescita e debito elevato caratterizzassero il nostro quadro economico da anni, affermando quindi che non fossero giustificate le preoccupazioni per la nostra «solvibilità» (Banca d'Italia, 2011). Comunque sia, le scelte di alcuni grandi investitori istituzionali hanno condizionato oltremodo il comportamento dei mercati, innescando massicce vendite dei nostri titoli di Stato.

Era di tutta evidenza, in realtà, che le cause del panico generalizzato risiedevano nella mancata soluzione alla crisi greca e nella debolezza dei *firewall* adottati fino a quel momento dall'Unione Europea per far fronte all'eventuale salvataggio di altri Stati. Tutto questo – nonostante l'intervento della Banca centrale europea (Bce) sul mercato dei nostri buoni del tesoro, parso indispensabile per abbassare il differenziale tra Btp e Bund

– è stato subordinato ad alcune scelte che il nostro paese avrebbe dovuto adottare. Queste indicazioni sono contenute nella famosa lettera della Bce al governo. Nella missiva, tra le *policy* «suggerite» per rilanciare l'economia, si colloca anche la *revisione della disciplina relativa alle assunzioni e ai licenziamenti*².

A quasi un anno di distanza è possibile un bilancio delle scelte che, dal governo in carica all'epoca a quello attuale, segnano la scena politica su questo difficile fronte. Il fatto che la sfiducia dei mercati finanziari risiedesse nelle condizioni complessive della zona euro è stato confermato da quanto accaduto nei mesi seguenti. L'insediamento del governo Monti, dettato dalla presunta emergenza dello *spread*, ha quasi coinciso con un «raffreddamento» del differenziale che, tuttavia, non è durato. I tassi di scadenza dei nostri Btp decennali, dal 9 gennaio al momento in cui scriviamo, sono prima crollati al 5 per cento e poi progressivamente risaliti.

La ragione di questo *reality*, come si dice in gergo, è facilmente spiegabile. L'effetto delle misure del governo in carica è certamente poca cosa rispetto a quello della maxi iniezione di liquidità (*Ltro*) della Banca centrale europea³. Le conseguenze di quella inondazione di denaro, tuttavia, non hanno sortito grandi risultati. Dovevano servire a comprare tempo, in realtà il rischio debito non è mai venuto meno. Dal canto delle *policy* del governo, l'adozione delle famose misure strutturali, pur avendo inciso in modo rilevante sull'avanzo primario, come il draconiano e iniquo intervento sulle pensioni⁴, non hanno scalfito il problema.

² La lettera è disponibile in: www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-09-29/testo-lettera-governo-italiano-091227.shtml?uuid=Aad8ZT8D.

³ Vedi Merli, 2012. *Ltro* sta per *Long term refinancing operation*: un'operazione di finanziamento a tre anni delle banche europee al tasso record dell'1 per cento. Mentre rispetto alla prima tranche di dicembre (523 miliardi) la Bce metteva in conto che le banche avrebbero utilizzato i fondi per rimborsare le obbligazioni in scadenza e per acquistare titoli di Stato dei rispettivi paesi, l'aspettativa per la seconda tranche (489 miliardi) era di una ripresa del credito a imprese e famiglie.

⁴ Vedi la nota congiunta Cgil-Inca sulla manovra previdenziale Monti-Fornero, in www.cgil.it/tematiche/Documento.aspx?ARG=&TAB=0&ID=18740. L'intervento ha aumentato di colpo l'età pensionabile delle lavoratrici di cinque, sei e anche sette anni, e ha peggiorato notevolmente i requisiti per il diritto alla pensione per coloro che stanno nel sistema contributivo. Penalizzando così proprio i giovani, i lavoratori precari e le donne, che saranno costretti a lavorare fino a 70 anni (e poi di più per l'incremento dovuto alla speranza di vita), dal momento che la pensione verrà corrisposta solo a tale età con cinque anni di contribuzione effettiva e senza alcun riferimento all'importo del trattamento.

L'Italia, nonostante sia entrata nel ristretto «club» degli Stati con un pareggio di bilancio quasi alla portata nel 2013⁵, è nuovamente sotto la lente di osservazione dei mercati proprio a causa delle misure di *austerity* che stanno già producendo una spirale recessiva. La palese insufficienza dei due fondi di stabilità Efsf temporaneo ed Esm permanente (440 miliardi il primo, 550 il secondo) a far fronte a un'eventuale richiesta di Spagna e Italia, rende ancora più drammatica la situazione (Cellino, 2012; Bufacchi, 2012). Le modalità adottate per il salvataggio della Grecia e, più in generale, la ricetta imposta dalla Germania alla Bce mostrano, a questo punto, tutta la loro pericolosità sistemica⁶. La recessione peggiora i conti pubblici e le nuove strette sui bilanci nazionali danneggiano l'economia, strangolata da una morsa creditizia senza precedenti. Le banche italiane, in particolare, esposte anche sul mercato dei titoli del nostro debito pubblico, risentono più delle altre, al pari solo di quelle spagnole, sul versante del credito interbancario.

La stessa iniezione di liquidità della Bce sembra diventare un boomerang. Su 506 miliardi di euro, infatti, ben 334 sono andati a banche spagnole e italiane: a quanto sembra, si tratta di soldi mai entrati in circolo nell'economia reale, ma usati per comprare titoli di Stato dei due paesi e rifinanziare il proprio debito. Con il paradosso che, adesso, le nuove tensioni sui titoli si scaricano direttamente sulle banche che di quei *bond* hanno fatto razzia. In più, l'unico intervento concreto adottato dopo l'esplosione della crisi finanziaria per rendere più solidi gli istituti di credito e limitare le operazioni speculative più spericolate, il cosiddetto «Basilea 3», è attualmente ridiscusso in sede di adozione della direttiva che dovrebbe contenerlo (Romano, 2012). L'aumento di capitale previsto, infatti, rischia di comprimere ancora di più il credito in una fase già difficile, esponendo gli istituti di credito a un «rientro» troppo veloce per le lo-

⁵ A patto di aumentare l'Iva o procedere a ulteriori tagli alla spesa per circa 20 miliardi di euro. Così il ministro Passera, in www.corriere.it/economia/12_marzo_24/passera-aumentativa_42ea19d2-75a2-11e1-88c1-0f83f37f268b.shtml.

⁶ Sarebbero necessarie scelte completamente diverse. Si veda in particolare la proposta di Euro Union Bond che verrebbe finalizzata non solo a stabilizzare il debito, ma anche a costruire una politica di investimenti (vedi Prodi, Quadrio Curzio, 2011). Per il nostro paese, anziché questo stillicidio di imposte che colpiscono i più deboli e tagli al welfare, una scelta condivisibile è senza dubbio quella di adottare una patrimoniale «importante» (vedi la proposta di Pietro Modiano in <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2011/09/07/la-ricetta-choc-di-modiano-patrimoniale-da.html>).

ro attuali condizioni patrimoniali. Il rischio sistemico, infine, è aggravato dal rallentamento delle economie dell'altra metà del mondo (Cina, India, Brasile, Russia)⁷. Insomma, una tempesta perfetta.

Ma come siamo arrivati a questo punto? Facciamo un passo indietro e torniamo alla tragica estate del 2007, spartiacque tra due epoche. Da quel momento, e in poco meno di 12 mesi, «un mondo che fino a poco tempo prima sembrava inondato di liquidità eccedente improvvisamente si è trovato a corto di denaro liquido e inondato di una eccedenza di abitazioni, uffici e centri commerciali, una eccedenza di capacità produttiva e una eccedenza di manodopera» (Harvey, 2011). Il detonatore della crisi, com'è noto, è stata l'esplosione della bolla immobiliare americana, propagatasi velocemente in tutto il sistema finanziario. Ma la causa è profondamente radicata nel funzionamento dell'economia finanziaria. La crisi che stiamo attraversando è certamente l'ultima di una lunga serie, ma è quella che denuncia con forza inaudita il limite intrinseco del modello neoliberalista.

Ci riferiamo, con questa definizione, a una precisa ideologia politica conservatrice rivestita con i panni di una teoria economica (Gallino, 2011), «da quale asserisce in modo categorico che la società tende spontaneamente verso un ordine naturale. Di conseguenza occorre impedire che lo Stato, o il governo per esso, interferiscano con l'attuazione e il buon funzionamento di tale ordine»⁸. Questa dottrina, che ha avuto fin dall'inizio come obiettivo dichiarato quello di ridurre l'intervento dello Stato in economia, individuato come la causa della prima grande crisi del capitalismo (quella del 1929), ha già ispirato le politiche conservatrici de-

⁷ Così Galimberti, 2012. Nell'articolo si evidenzia come la moderata frenata della Cina, in particolare, è fisiologica, anzi necessaria. L'economia si stava surriscaldando e già si profilavano nuove pericolosissime bolle immobiliari. Quindi per evitare guai peggiori si è irrigidita la politica monetaria. Esiste un rischio recessione? In realtà no. Una politica monetaria eterodiretta e una situazione di bilancio pubblico sana offrono molte armi al governo cinese. Soprattutto la domanda interna, quella che interessa il resto del mondo e il nostro paese come mercato di sbocco delle esportazioni, rimane quasi costante. In vista poi di una crescente pressione verso la redistribuzione della ricchezza, questo elemento potrebbe diventare la chiave di volta per il rilancio di una parte delle economie occidentali.

⁸ Gallino, 2011. L'autore, a completamento dell'analisi, afferma che «il neo-liberalissimo incorpora una teoria inversa dei beni pubblici: di qualsiasi bene l'individuo e la collettività abbiano bisogno ai fini della loro convivenza e protezione sociale, essa afferma, è più efficiente, dunque necessario, produrlo con mezzi privati».

gli anni ottanta di Ronald Reagan e Margaret Thatcher. Proprio in quel periodo prevalse l'idea che per superare la crisi che si trascinava dalla prima metà degli anni settanta fossero necessarie scelte molto rigorose in termini di spesa pubblica, soprattutto di contenimento della dinamica salariale. In realtà le scelte economiche dell'epoca, volte a contrastare l'inflazione, erano solo un pretesto per colpire il lavoro organizzato (Harvey, 2011, p. 27). Le ristrutturazioni e il cambiamento del modello produttivo, l'allentamento dei vincoli nella circolazione del capitale finanziario, concorrevano nell'indebolimento del potere sindacale⁹. Ovviamente la compressione dei salari che ne è conseguita avrebbe prodotto un tracollo della domanda, se non sostituita dal sostegno al credito, quindi dalla crescita dell'indebitamento privato. E così avvenne.

Negli Stati Uniti in particolare, dietro pesanti pressioni politiche, i grandi istituti di credito hanno progressivamente allargato la loro clientela alle fasce più basse della popolazione, anche prive di reddito stabile. Il rischio di questa crescente esposizione del sistema bancario è stato possibile grazie alla diffusione su scala globale di prodotti finanziari in grado di spalmare quel rischio su milioni di «investitori», fino – sembrava – ad annullarlo. La liquidità eccedente creata attraverso una leva finanziaria spropositata veniva investita negli stessi prodotti che ne consentivano l'esistenza (Harvey, 2011); «la produzione di denaro a mezzo denaro – afferma Gallino (2011), parafrasando il grande classico di Sraffa – insieme con la creazione di denaro dal nulla per mezzo del debito, hanno preso largamente il sopravvento quali criteri guida dell'azione economica, rispetto alla produzione di merci per mezzo di merci. Basti pensare che nel 1980 gli attivi finanziari equivalevano all'incirca al Pil del mondo, mentre a fine 2007 essi risultavano aumentati, superando il Pil di oltre quattro volte».

Questo modello ha funzionato fino a quando il segreto di Pulcinella non è stato svelato: le banche americane avevano concesso mutui a persone evidentemente rese insolventi da un mercato del lavoro iperflessi-

⁹ Sulla transizione post fordista i contributi sono numerosi. Tra gli altri, vedi Rullani, Romano, a cura di, 1998; Perulli, 1998; Ohno, 1993 (in particolare l'introduzione di Revelli). Sempre Revelli, 1995, propone una ricostruzione del post-fordismo come passaggio al modello Toyota della *lean production*, saggio importante per la comprensione di questi fenomeni. Nella stessa prospettiva, vedi Marazzi, 1994. Critico nei confronti di questa ricostruzione «unitaria» del post fordismo, vedi invece il fondamentale saggio di Trentin, 1997.

bile e salari troppo bassi. L'impossibilità di garantire il pagamento delle rate da parte di un numero enorme di proprietari ha messo in crisi, oltre alle suddette banche, anche gli enti finanziari che le avevano assicurate, riempiendo i portafogli di numerosi investitori istituzionali di titoli spazzatura. La necessità degli Stati sovrani di salvare le banche ha chiuso il cerchio, trasformando il debito privato degli Stati Uniti in un rischio concreto per buona parte dei paesi europei¹⁰.

2. Gli effetti sul diritto del lavoro delle suddette teorie

Oggi la dottrina neoliberale, anziché assumersi la responsabilità della crisi in cui ci ha precipitati, predica in tutti i contesti politici e sociali le medesime ricette che hanno contribuito a causarla, chiamandole, ingannevolmente, riforme strutturali (Perulli, Speziale, 2011). Questa definizione – dietro la quale si celano privatizzazioni, allungamento dell'età pensionabile, abbassamento dei minimi salariali e cancellazione dei contratti collettivi di lavoro – risponde esattamente all'apparato teorico concettuale contenuto nel Rapporto Ocse del 1994¹¹, successivamente acquisito dal fondo monetario internazionale e poi dalla Bce. L'indagine Ocse, in sostanza, assumeva che solo un mercato del lavoro perfettamente flessibile, in un contesto neutrale di politiche macroeconomiche, avrebbe ridotto la disoccupazione (Lettieri, 2002). Di qui il suggerimento di ridurre le rigidità in uscita, cioè rendere i licenziamenti più facili, e legare i salari alla produttività, o meglio abbassare i minimi retributivi.

Da ultimo si è aggiunta la Commissione europea con il Libro Verde

¹⁰ Vedi Gallino, 2011. Così l'autore: «In poche settimane masse di creditori istituzionali – banche di deposito e d'investimento americane, inglesi, tedesche, belghe e francesi, società di assicurazione e ri-assicurazione di mutui e ipoteche in genere, assicuratori del credito, compagnie specializzate nell'erogazione di mutui immobiliari, fondi speculativi (*badge funds*) e altri – dovettero rendersi conto di tre cose: a) una quota imprevedibilmente alta dei loro debitori, sia famiglie che istituzioni, non sarebbe mai più stata in condizione di ripagare il debito; b) considerato l'elevato numero di soggetti contemporaneamente insolventi, quasi nessun ente che aveva venduto forme di assicurazione del credito era in grado di far fronte all'impegno contrattuale assunto; c) quasi nessuno degli enti indicati sopra era disposto a prestare un solo dollaro per fronteggiare il fenomeno dell'insolvenza di massa».

¹¹ Il Rapporto sarà destinato, non a caso, a diventare la bibbia delle riforme neoliberiste del mercato del lavoro.

sulla «modernizzazione» del diritto del lavoro, maturato con lo spostamento contestuale, dopo la parentesi degli anni novanta, di quasi tutta l'Europa verso governi di stampo conservatore. I presupposti del Libro Verde sono molto lontani da quelli che avevano animato la strategia europea della seconda metà degli anni novanta, fondata sul pensiero di Jacques Delors e del suo Libro Bianco. In quel testo c'è senza dubbio un'idea di economia, quindi di capitalismo e di mercato, ma anche un'idea di società *pro labour*. L'analisi, assolutamente confermata da ciò che è avvenuto, partiva da una consapevolezza: il paradigma fordista era in crisi, ma la via d'uscita non era scontata, soprattutto rischiava di essere disastrosa per la nascente Europa di Maastricht. Il politico francese era anche cosciente che il modello sociale europeo andasse salvaguardato e posto a fondamento di un'economia più dinamica. Si trattava del frutto di istituzioni non presenti negli Stati Uniti, in Giappone e men che meno nei paesi (all'epoca) emergenti, in quanto prodotte dalla specificità della storia del vecchio continente, che ha conosciuto un forte movimento operaio e un ruolo importante dell'intervento statale in economia¹².

Una densità istituzionale che avrebbe dovuto spingere, già durante la crisi economica della seconda metà degli anni settanta, a una scelta obbligata: quella di puntare sulla produzione di beni ad alto valore aggiunto. Tuttavia negli anni ottanta questa consapevolezza non si tradusse in una linea di accettazione né tanto meno di valorizzazione delle peculiarità europee. Anzi, proprio la retorica neoliberista – come si è detto – individuò in esse il principale limite alla crescita.

Il Libro Verde della Commissione europea, a parte rimandi rituali alla strategia di Lisbona, nasconde dietro la parola magica *flexicurity* un disegno di stampo conservatore, quello che Delors avversava. All'eccessiva rigidità della disciplina lavoristica sarebbero imputabili gli elevati tassi di disoccupazione e il «dualismo» del mercato del lavoro di molti paesi eu-

¹² Vedi Regini, 1991. Nell'analisi si evidenzia che la prima delle istituzioni citate è un sistema di relazioni industriali che riconosce un ruolo determinante alle rappresentanze collettive dei lavoratori. La seconda è il welfare state. Questa rete diffusa di servizi sociali, in parte pagati dalle imprese in parte sostenuti dalla fiscalità, corrisponde all'idea che la cittadinanza presuppone un livello di integrazione sociale garantito a prescindere dalle condizioni economiche di partenza. La terza istituzione è un sistema di istruzione che considera la formazione come un diritto dell'individuo, non soltanto come una variabile esigenza delle imprese, e che, non a caso, ha come suo meccanismo centrale un sistema pubblico generale.

ropei. La soluzione sarebbe una nuova e più moderna coniugazione di sicurezza e libertà nel lavoro, sul modello di ciò che avviene appunto in alcuni paesi scandinavi. In realtà, come evidenziato da una condivisibile dottrina, non si tratterebbe di questo ma di un vero e proprio «patto leonino di modernizzazione molto simile a quello vietato nel diritto societario ex art. 2265 c.c. con il quale viene formalizzata la resa degli Stati nazionali al ricatto delle imprese globalizzate»¹³.

Oggi, con il pretesto della crisi e l'incursione della Bce dello scorso agosto, siamo di fronte alla versione senza mediazioni di quell'ideologia¹⁴. Il *mantra*, ripetuto ossessivamente dai teorici del liberalismo, è che l'eccessiva rigidità del mercato del lavoro italiano (di cui la tutela in materia di licenziamenti sarebbe la massima espressione) scoraggerebbe gli investimenti esteri nel nostro paese. Inoltre rappresenterebbe la causa principale della precarietà e della disoccupazione. In questo clima «culturale» il diritto del lavoro appare solo una forma di regolazione dei rapporti sociali come altre, che deve rispettare, e possibilmente esprimere, le leggi del mercato (Garofalo, 1999a).

¹³ Così Ales, 2008. Continua l'autore: «I termini del ricatto, peraltro ben noti, possono essere così riassunti: volete voi, Stati membri, mantenere il welfare state [...] allora modernizzatelo, ovvero assumetevne l'intero onere economico e sociale affrancandolo dalla legislazione protettiva del posto di lavoro che tale onere fa, in parte più o meno larga, ricadere su noi imprese». Sul Libro Verde, per un'analisi altrettanto critica vedi Leonardi, 2007; Garofalo, 2007.

¹⁴ Si è parlato di sospensione della democrazia. In alcuni casi, a mio avviso correttamente, si è evocata la categoria *schmittiana* dello stato di emergenza. La teoria della sovranità di Carl Schmitt si fonda sull'idea che «Sovrano è colui che decide sullo stato d'eccezione» (in *Teologia politica*, 1922; ora in Schmitt, 1972, p. 33). Alla domanda «chi è Sovrano», oggi la risposta non può che essere: «i Mercati». In questo senso, vedi Revelli, 2011. Vedi anche Rossi, 2012. Per una critica serrata alla teoria schmittiana, vedi Fraenkel, 1974. Nota Fraenkel – esponente di spicco della Scuola di Francoforte, costretto a fuggire dalla Germania nel 1938 a causa della sua provenienza da una famiglia ebraica – che il venir meno del diritto nello stato d'eccezione comporta il venir meno di ogni limite giuridico al potere politico. L'autore sposa invece la tesi kelseniana della norma fondamentale, la cui dottrina può essere considerata come la sublimazione dello stato normativo in quanto ha la funzione di trasformare anche il potere ultimo in potere giuridico. La norma fondamentale di Schmitt è quella che autorizza il potere sovrano a prendere decisioni politiche all'infuori dell'ordinamento giuridico. Naturalmente il presupposto è un pericolo che mette a repentaglio la stessa sopravvivenza dello Stato. Esattamente come nel diritto romano in condizioni simili si sospendeva la democrazia e veniva conferito per un periodo temporaneo il potere al *dictator*. Sulla crisi della sovranità nella globalizzazione, in particolare per un confronto tra la tesi di Schmitt e quella di Kelsen, alla prova della costituzione europea, vedi Marramao, 2003.

Per sottoporre queste tesi a critica ragionata si partirà da un dato comparatistico. Si può facilmente dimostrare che la Banca centrale, sulla scorta del citato rapporto Ocse, adotta ricette indifferenziate e non sembra avere una reale conoscenza di ciò che accade nei singoli paesi, compreso il nostro¹⁵. Infatti i sostenitori della *insider outsider theory* evidentemente dimenticano che le migliori esperienze europee quanto a performance occupazionali hanno in comune solo un'elevatissima imposizione fiscale e impegnative politiche di formazione professionale (Roccella, 2007). Ci si riferisce a Gran Bretagna, Svezia e Danimarca, paesi che hanno «regimi di protezione dell'impiego» completamente diversi. Si passa dall'ampia libertà di licenziamento tipica del sistema danese, alle regole di protezione deboli dell'ordinamento britannico fino all'estremo opposto, rappresentato dal sistema svedese di tutela contro il licenziamento ingiustificato, paragonabile al nostro per intensità protettiva.

La Svezia, ancora oggi, presenta il mercato del lavoro maggiormente in equilibrio e risulta al primo posto nella graduatoria dei sistemi economici più competitivi, persistendo invece fenomeni di disoccupazione di lunga durata in alcuni gruppi sociali sia in Gran Bretagna sia in Danimarca¹⁶. Allo stesso modo si omette di ricordare che il tanto celebrato modello danese non riposa affatto in via esclusiva sulle politiche attive del mercato del lavoro, essendo sostenuto in maniera decisiva da politiche industriali pubbliche con effetti rilevanti sulla composizione qualitativa della domanda di lavoro. Confermano questa lettura i dati forniti dal World Economic Forum di Ginevra, pubblicati nel *The Global Competitiveness Report 2010-2011*¹⁷. Il Rapporto individua 15 «fattori critici» che ostacolano la realizzazione di attività economiche in ciascun paese, collocando le re-

¹⁵ Vedi Perulli, Speziale, 2011. Gli autori ricordano che da questo punto di vista l'Italia ha una disciplina priva di qualsiasi vincolo, per l'assenza di sistemi di collocamento pubblico, per la presenza di agenzie private autorizzate a operare nel settore e per la previsione di una pluralità di tipologie contrattuali tali da soddisfare qualsiasi esigenza di flessibilità delle imprese.

¹⁶ Reyneri, 2001. Dove si dice esplicitamente che «non esiste relazione tra il livello dell'occupazione e quello dei vincoli posti alle imprese, ormai rifiutata anche dall'ultimo rapporto Ocse». Nello stesso senso vedi Regini, 2001, pp. 137-ss.

¹⁷ Citato in Perulli, Speziale, 2011. Il testo, nell'analisi della competitività dei 139 paesi oggetto di studio, tiene conto di molti fattori: i livelli di tassazione, il grado di rigidità della disciplina in materia di lavoro, la regolamentazione fiscale o di accesso al credito finanziario, l'inefficienza della burocrazia governativa, l'inadeguatezza della formazione della forza lavoro, l'instabilità politica, la corruzione, l'inflazione, il tasso di criminalità ecc.

strictive labour regulations tra i primissimi posti per Germania, Finlandia e Francia. Per l'Italia, al contrario, questo elemento non viene considerato tra i maggiori limiti alla competitività.

La stessa Ocse ha prodotto negli anni indagini decisamente contraddittorie. Nel 1998 l'*Employment Outlook* aveva affermato che né la teoria economica né le analisi econometriche sono state in grado di determinare l'influenza sui livelli occupazionali di discipline legali o contrattuali sui minimi salariali, così come non vi sarebbero prove del fatto che riducendo la protezione contro il licenziamento e indebolendo i contratti di lavoro standard si possa agevolare la crescita dell'occupazione (Ocse, 1998). Si rivelerà, invece, sbagliato l'indice di rigidità dell'impiego elaborato per il nostro paese dalla stessa agenzia nel 1999, che includeva, erroneamente, il trattamento di fine rapporto fra i costi monetari del licenziamento, mentre – com'è noto – rappresenta una quota differita della retribuzione. Nel rapporto viene, incredibilmente, confuso con una indennità per il licenziamento.

La retorica neoliberale, misconoscendo ogni analisi diversa, forte delle sue convinzioni negli ultimi anni ha continuato a stabilire un rapporto diretto tra rigidità (presunta) del nostro mercato del lavoro, produttività e competitività. Troppa rigidità nel rapporto di lavoro per alcune categorie avrebbe portato all'aumento della precarietà, incidendo negativamente sulla produttività e conseguentemente sulla competitività del nostro sistema produttivo. Queste tesi sono state tradotte in diverse proposte, in particolare rese popolari nel dibattito pubblico da alcuni economisti del lavoro che godono di una visibilità notevole su alcuni grandi quotidiani, oltre che dal professor Ichino, da anni in prima fila in questa battaglia ideologica¹⁸.

L'idea, che definirei *licenziocentrica*, parte dall'assunto che il maggior deterrente all'attivazione di contratti standard è il vincolo alla reintegrazione nel posto di lavoro in caso di licenziamento senza giusta causa, più in generale la presunta «difficoltà» di licenziare che affliggerebbe le nostre aziende. Si evidenzia spesso, in queste tesi, la sostanziale stagnazione economica nel nostro paese, la scarsa produttività e l'altrettanto scarsa competitività. Ci soffermeremo sulle reali motivazioni di questi fattori di

¹⁸ Vedi Ichino P., 2006; Ichino A., 2006; Boeri, Garibaldi, 2006; da ultimo, vedi Ichino P., 2011. Per una critica pacata, quanto condivisibile, a quest'ultimo testo, vedi Treves, 2011.

contesto, ma prima è d'obbligo fare chiarezza sul nostro regime di protezione dell'impiego, in particolare sul vero obiettivo di tutte le presunte riforme: l'art. 18 della legge 300 del 1970.

3. La questione annosa dell'art. 18 e della stabilità «reale»

Nel nostro ordinamento esistono due regimi di tutela in relazione al recesso datoriale riconosciuto illegittimo: l'alternativa tra riassunzione e risarcimento del danno ex legge 604 del 1966 (tutela obbligatoria); la reintegrazione nel posto di lavoro (tutela reale), qualora sussistano determinati limiti dimensionali, prevista dall'art. 18 dalla legge 300 del 1970. I due rimedi sono profondamente diversi nella loro ratio ispirativa e negli effetti. Per la legge 604 del 1966 il negozio di licenziamento, adottato contravvenendo l'obbligo di giustificazione imposto dall'art. 1 della stessa legge, è valido ancorché illecito (Ghera, 1992). La norma ha quindi una finalità risarcitoria. L'art. 18, legge 300 del 1970, è diretto invece, attraverso una complessa combinazione di tecniche (invalidante dell'atto, inibitorio, restitutoria, risarcitoria) alla reintegrazione nel posto di lavoro, e ha una funzione di prevenzione generale contro i licenziamenti illegittimi.

Nelle semplificazioni giornalistiche e nella retorica prevalente del discorso pubblico questa disciplina viene presentata come un «privilegio di pochi», assolutamente incoerente con lo sviluppo di un paese moderno. Una sorta di zavorra, imposta dal sindacato, che il nostro ordinamento giuridico si trascinerrebbe da anni. Le cose stanno diversamente. La tutela reale corrisponde a uno sviluppo coerente della nostra civiltà giuridica, non solo nei rapporti di lavoro. Se è pur vero, infatti, che il diritto del lavoro fonda la sua specialità, rispetto al diritto civile, sull'immanenza della persona nel rapporto di lavoro, nel caso della tutela reale ci troviamo, al contrario, in un regime di ordinarietà.

Come aveva notato Massimo D'Antona (1991), la (presunta) «distanza tra diritto comune e legislazione lavoristica in materia di responsabilità datoriale per l'inattuazione del rapporto è la stessa che intercorre in ogni relazione contrattuale di durata tra la tutela statica (garanzia degli effetti prodotti) e la dinamica (stabilità del rapporto nel tempo per la soddisfazione durevole degli interessi relativi)». Anzi, è la legge del 1966 che si discosta dal diritto comune, in quanto esclude l'inefficacia del licenzia-

mento ingiustificato nonostante si tratti di un negozio in contrasto con norma imperativa (Mazziotti, 1991). Infatti, già nel nostro codice civile l'art. 1218, in relazione alla responsabilità contrattuale, attribuisce al creditore in primo luogo il diritto all'esatto adempimento che precede o accompagna quello al risarcimento del danno. E l'art. 2058, in relazione alla cosiddetta «responsabilità aquiliana» (extracontrattuale), riconosce al danneggiato la reintegrazione in forma specifica, se giuridicamente e materialmente possibile¹⁹. Non va dimenticato, inoltre, che nel diritto civile, soprattutto nel settore della produzione di beni e servizi e della tutela del consumatore, si vanno diffondendo, sia a livello comunitario sia nella legislazione nazionale, strumenti di esecuzione in forma specifica²⁰.

La tutela reale, oltre a essere necessitata dalla sua rispondenza ai principi generali in tema di responsabilità contrattuale, è giustificata dai valori di rango costituzionale, «poiché munire i diritti di sola tutela risarcitoria significherebbe non solo porsi in contrasto con i valori della effettività della tutela giurisdizionale, ma anche comparare che tali diritti cambino di segno passando da diritti a un bene a diritti a un indennizzo»²¹. È il tema dell'effettività e dell'adeguatezza del diritto alla tutela previsto dall'art. 24 della Costituzione²² cui deve tendere l'ordinamento²³.

¹⁹ Cassazione, Sezioni Unite, 10 gennaio 2006, n. 141, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2006, II, pp. 594-ss.

²⁰ Vedi Speziale, 2011. Ricorda l'autore che «il primato della tutela risarcitoria», proprio del modello liberale di mercato, si è rivelato «fallace». In un mercato regolato, nel caso di inadempimento del produttore, si attribuisce al consumatore la possibilità di chiedere non solo il risarcimento dei danni subiti, ma anche la sostituzione o la riparazione del bene rivelatosi difforme rispetto alle qualità promesse; al contempo, gli è inibito chiedere la risoluzione del contratto se non quando la strada dell'adempimento in forma specifica si sia rivelata inadeguata.

²¹ Cassazione, Sezioni Unite, 10 gennaio 2006, n. 141, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2006, II, pp. 594-ss. La suprema corte fa riferimento espressamente «alla rilevanza degli interessi coinvolti che impediscono di ricondurre quei rapporti esclusivamente a fattispecie di scambio e, nell'ambito di queste, di ridurre la posizione del prestatore di lavoro semplicemente a quella di titolare del diritto di credito avente a oggetto la retribuzione. Al contrario, il prestatore, attraverso il lavoro reso all'interno dell'impresa, da intendere come formazione sociale ai sensi dell'art. 2 Cost., realizza non solo l'utilità economica promessa dal datore, ma anche i valori individuali e familiari indicati nell'art. 2 e nell'art. 36 Cost. E rileva inoltre che il diritto del lavoratore al proprio posto, protetto dagli artt. 1, 4 e 35, subirebbe una sostanziale espropriazione se ridotto in via di regola al diritto a una somma».

²² La tutela risarcitoria basata su regole finalizzate alla riparazione dei danni in caso di inadempimento di obblighi o violazione dei diritti è modellata sulle esigenze del mercato, nel

Quest'esigenza di carattere generale assume un rilievo particolare nel diritto del lavoro, dove «l'adempimento della prestazione lavorativa non è soltanto l'esecuzione di un obbligo nell'ambito di un contratto a prestazioni corrispettive, ma è anche un mezzo di espressione della personalità del dipendente, che attraverso il lavoro socializza con altri e realizza le proprie capacità intellettuali». Il contratto di lavoro crea un rapporto intrinsecamente equivoco tra le parti: non può essere messo in vigore senza investire aspetti della vita del lavoratore che, in apparenza, non erano oggetto di negoziato e di accordo. La *forza lavoro*, come ci ricorda Polanyi (1974), tra gli altri, non può essere usata senza coinvolgere la persona umana²⁴.

Esiste certamente un mercato del lavoro, il cui funzionamento si avvale di un'astrazione teorica (Grandi, 1997, p. 557), tuttavia la persona del lavoratore è immanente rispetto al contratto. Per queste ragioni, che la nostra Costituzione ha riconosciuto, lo svolgimento dell'attività lavorativa è connesso a diritti fondamentali, tra i quali la libertà di espressione nel luogo di lavoro, la libertà di costituire associazioni sindacali, di svolgere attività sindacali e di esercitare i diritti garantiti dallo Statuto dei lavoratori che la tutela reale rende esigibili. In realtà, «la scelta tra rimedio risarcitorio e tutela reale altro non è che una scelta politica sull'individua-

quale non contano le qualità dei soggetti né quelle dell'oggetto dello scambio, essendo esso basato sulla parità degli attori del contratto. La possibilità di scegliere tra adempimento dell'obbligo contrattuale e corresponsione del risarcimento è coerente con lo scambio di equivalenti.

²³ Proto Pisani, 1990. Così l'autore: «La tutela per l'equivalente monetario, se può presentarsi come forma di tutela giurisdizionale adeguata a situazioni di vantaggio a carattere esclusivamente patrimoniale, è invece forma di tutela giurisdizionale affatto inadeguata ove il bene da garantire attenga a situazioni di vantaggio a carattere esclusivamente (o prevalentemente) non patrimoniale, e il bene, non essendo ancora stato distrutto, possa essere ancora conseguito attraverso la cooperazione dell'obbligato; si pensi a tutte le situazioni di vantaggio che siano concretizzate dalle libertà affermate dalla Costituzione nei "principi fondamentali" e in tutta la sua parte prima relativa ai "diritti e doveri del cittadino": situazioni soggettive non patrimoniali implicate dai rapporti tra cittadini e Stato, nei rapporti di famiglia, nei rapporti di lavoro ecc. I problemi di tutela posti da queste ipotesi assumono pertanto oggi una gravità particolare, perché la Costituzione impedisce di risolverli attraverso il comodo espediente della tutela per equivalente monetario».

²⁴ Questo autore, in virtù della sostanza umanistica del suo socialismo, ha negato tra i primi la natura di merce del lavoro: «Il lavoro è soltanto un altro nome per un'attività umana che si accompagna alla vita stessa, la quale, a sua volta, non è prodotta per essere venduta».

zione del punto di mediazione tra gli interessi in gioco: quello datoriale a liberarsi del vincolo contrattuale e quello del lavoratore alla protezione avverso recessi arbitrari» (Riccardi, 2007). La tutela del primo di tali interessi «non è fine a se stessa, ma si risolve nella tutela del potere di controllo che l'imprenditore esercita sul processo produttivo e, viceversa, la tutela del lavoratore contro i licenziamenti arbitrari è strumentale alla costruzione di un suo contropotere» (Garofalo, 1988).

Simili argomenti, scontati da sempre per chiunque abbia confidenza con la materia, sono oggi del tutto misconosciuti, quando non vilipesi. Le forme di tutela specifica che mirino a realizzare l'effettività della prestazione lavorativa vengono considerate come una forma di «espropriazione forzata» del potere datoriale, addirittura una violazione dell'art. 41 della Costituzione²⁵. La falsa coscienza arriva anche a questo.

4. Una realtà molto più complessa

Chiarito, quindi, che la tutela reale è rimedio assolutamente coerente con l'evoluzione degli ordinamenti giuridici italiano e comunitario, non totem ideologico di trinariciuti sindacalisti, si vuole ora rammentare quanto falsa sia l'altra proposizione del discorso neoliberale: la tutela reale produce precarietà e disoccupazione. Sarebbe sufficiente ricordare che nel nostro paese la maggior parte delle aziende dove trova applicazione l'art. 18 si colloca in quelle aree geografiche dove registriamo livelli occupazionali pari alle migliori performance europee e dove si producono i beni a più alto valore aggiunto, quelli che maggiormente esportiamo. Tuttavia il grado di semplificazione del discorso cui si è assistito negli ultimi mesi costringe a essere più puntuali e a entrare nel merito di un argomento complesso, quanto ultimamente ignorato dai citati economisti del lavoro.

²⁵ Speziale, 2004. L'autore ricorda che «quando un imprenditore non paga un proprio fornitore e questi, utilizzando gli strumenti del processo esecutivo, gli "espropria" (nel senso tecnico del termine) i macchinari, incidendo in modo penetrante sull'organizzazione produttiva (e in misura certamente superiore, ad esempio, agli effetti connessi alla reintegrazione nel posto di lavoro), nessuno ha mai affermato che questo tipo di tutela costituisca una violazione della libertà di iniziativa economica privata. In sostanza, gli ordinari strumenti di diritto sostanziale e processuale, che non sono messi in discussione quando consentono la protezione di diritti economici, diventano invece "eversivi" quando vengono applicati al rapporto di lavoro».

Nel nostro paese i rapporti di lavoro diversi da quelli regolati nella forma giuridica del contratto subordinato a tempo indeterminato sono ormai moltissimi. Il menu è ricco, componendosi delle varie forme di part time, del lavoro a chiamata, dello staff leasing, dell'apprendistato e della somministrazione. La flessibilità tipologica a disposizione delle imprese è quindi enorme. Tuttavia le collaborazioni a progetto (nei settori pubblici ancora coordinate e continuative) e le cosiddette partita Iva rappresentano – ad avviso di chi scrive – il fenomeno più complesso. Tutte varianti di un unico genere: il lavoro autonomo²⁶.

Com'è noto, la stragrande maggioranza dei contratti di lavoro autonomo in realtà maschera un'attività di lavoro subordinato standard. Non a caso il 90 per cento dei collaboratori lavora per un singolo committente²⁷. Perché? Certamente per il costo mediamente inferiore del 35-40 per cento rispetto a un contratto di lavoro subordinato (sia a tempo indeterminato sia a termine). Esiste però un'altra ragione che merita di essere richiamata: la difficoltà della nozione lavoro subordinato, o meglio della

²⁶ La prestazione d'opera disciplinata agli artt. 2222 e seguenti del Codice civile consiste in un'opera o un servizio svolto personalmente e senza vincolo di subordinazione. Viene cioè descritta per differenza rispetto al lavoro subordinato. Non è questa la sede per approfondire la complessa e dibattuta discussione sulla natura della subordinazione. Ci limiteremo a dire, richiamando la giurisprudenza più recente della Corte di Cassazione, che quest'ultima consiste nella sottoposizione al potere direttivo, organizzativo e disciplinare del datore di lavoro.

Non esiste una definizione precisa della collaborazione coordinata e continuativa, a eccezione del richiamo contenuto all'art. 409, comma 3, del Codice di procedura civile, che estende il processo del lavoro anche a «rapporti di collaborazione che si concretino in una prestazione di opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato». L'ambigua normativa ha fatto sì che negli anni venisse utilizzata sempre più per mascherare rapporti di lavoro subordinato, pur essendo un contratto di lavoro autonomo. Bisogna ricordare che fino al 1995 (anno della riforma pensionistica targata Dini) le collaborazioni coordinate e continuative non erano soggette ad alcuna contribuzione pensionistica: da quell'anno in poi l'aliquota contributiva, introdotta all'inizio nella misura del 10 per cento, è progressivamente cresciuta fino a raggiungere oggi un'aliquota complessiva del 26,72 per cento, comunque sempre molto al di sotto dei contributi previsti per i lavoratori dipendenti (33 per cento). Non esistendo minimi salariali ogni aumento si scarica sul lavoratore.

²⁷ Il numero dei contratti di collaborazione è fortemente discusso. In questa sede si adatterà una stima che partendo dal dato Inps – al 2010 risultavano iscritti oltre 1.400.000 collaboratori – elimina alcune figure. In particolare, considerando i componenti di collegi sindacali e altre figure (come i collaboratori pensionati, i dottorandi di ricerca, gli specializzandi, coloro che hanno più contratti attivi), il numero di coloro il cui reddito dipende esclusivamente da contratti di collaborazione è comunque elevatissimo: circa 800 mila.

sua interpretazione prevalente, di leggere l'attuale realtà dell'impresa. Questi contratti, in una precisa fase storica e per un insieme di fattori concomitanti, sono diventati giuridicamente disponibili. Innanzitutto perché l'organizzazione del lavoro nell'impresa, in seguito a enormi cambiamenti organizzativi, da gerarchica muta in orizzontale, e l'autonomia del lavoratore, che sembra limitatissima nella definizione codicistica del contratto di lavoro subordinato, o meglio nella sua interpretazione prevalente, si afferma come tratto possibile in molte relazioni di lavoro²⁸.

Il fatto che la subordinazione, in molte aziende, non si esprima più nella sottoposizione a prescrizioni sul modo di effettuare la prestazione, ma nel modo di determinare i risultati attesi, la rende quindi più difficilmente individuabile. È una delle maggiori problematiche del diritto del lavoro, completamente ignorata nella vulgata neoliberale. La banalizzazione del tema, in verità, non è casuale. Risponde a un preciso obiettivo di *policy*. La teoria della contrapposizione tra *insider e outsider* deve diventare la chiave di lettura unica per suggerire soluzioni incontestabili. Al contrario la realtà, molto più complessa, ha nel tempo ispirato un dibattito straordinario e diverse soluzioni di intervento.

Già dalla fine degli anni ottanta i giuristi erano ben consapevoli dei rischi cui andava incontro la funzione regolativa del diritto del lavoro, che iniziava a subire «un lento ma inesorabile processo di svuotamento» (Perulli, 1997, p. 174). In particolare, i cambiamenti nella natura dell'organizzazione aziendale avevano messo in crisi la capacità discretiva della fattispecie ex art. 2094, evidenziando che a lavori subordinati con alti indici di autonomia si affiancano lavori autonomi con alti indici di subordinazione²⁹. Il passaggio dal *make* al *buy* (Carabelli 2004) aveva quindi

²⁸ Nel nostro ordinamento la subordinazione ha una forte valenza politica perché da essa dipende il riconoscimento delle tutele e dei diritti che garantiscono la cittadinanza. Ricordiamo che il contratto di lavoro subordinato, disciplinato dall'art. 2094 del Codice civile, rappresenta nel nostro ordinamento il contratto di lavoro di chi dipende da terzi. L'altra fattispecie è quella dell'art. 2222 del Codice civile che disciplina il lavoro autonomo. La nozione di lavoro subordinato è la norma generale prevista dal Codice per regolare il lavoro integrato in un'attività altrui, sia essa di natura pubblica o privata. La presunta crisi della nozione, di pari passo con l'espansione del lavoro autonomo, coincide con il tramonto di un prototipo (lavoro operaio in fabbrica) che si vuole vedere sottinteso a dato normativo, e che nella legislazione sociale successiva al codice del 1942 senza dubbio è stato a tratti egemone, ma in realtà non è.

²⁹ Quelli che Bruno Trentin chiama i salariati di seconda generazione, in polemica con la più fortunata definizione di Sergio Bologna.

prodotto un'esplosione di sostituti «commerciali» del lavoro subordinato, resi disponibili dalle nuove condizioni organizzative. I giudici che si trovano a pronunciarsi sulla natura del rapporto di lavoro attuavano tuttavia criteri ancorati a una nozione di subordinazione sempre più asfittica, modellata sulla fabbrica taylor-fordista, spesso lontana dalle forme di lavoro che erano ormai emerse in conseguenza della disintegrazione del modello verticale di una parte rilevante dei processi produttivi (Roccella, 2008; Garofalo, 2001; Gaeta, 1993).

Contestualmente, l'introduzione della fattispecie processuale del lavoro parasubordinato con la novella del 1973 all'art. 409 del Codice di procedura civile, da un lato era servita ad «arginare una tendenza espansiva o attrattiva del diritto del lavoro giudicata indifferenziata e quindi irrazionale, ma dall'altro si precludeva ogni revisione critica della nozione di subordinazione» (Perulli, 1997, p. 181). Mentre l'idea di una fattispecie, lavoro subordinato, selettiva sotto il profilo delle tutele, ipotizzata da alcuni, si scontrava con «la natura imperativa e inderogabile degli effetti della qualificazione che non consente al giudice alcuna selezione dei trattamenti astrattamente connessi alla qualità di lavoratore subordinato» (D'Antona, 1996a). In sintesi, la disponibilità «giuridica» dei contratti di lavoro autonomo in sostituzione del lavoro dipendente, economicamente convenienti in quanto privi di tutele, a iniziare dai minimi salariali, ha reso possibile una vera e propria fuga non tanto dalla subordinazione, ma dallo statuto «protettivo» del lavoro subordinato.

Alla luce di questa articolata realtà, l'idea che per superare la dualità nel nostro mercato del lavoro si debba offrire in contropartita alle imprese l'indebolimento dell'art. 18, ovvero del diritto a essere reintegrati a fronte di un licenziamento ingiusto, non mi sembra pertanto condivisibile. Anzi, appare francamente ridicola.

Il problema della diffusione del lavoro autonomo nelle sue diverse forme, finalizzato a eludere lo statuto protettivo del lavoro subordinato, nasce dalla crisi della lettura tradizionale e prevalente della fattispecie ex 2094 e dalla convenienza economica. E la cancellazione della «tutela reale» è ininfluenza su questo piano. Non produrrebbe effetti sull'area delle collaborazioni che vengono attivate per ragioni diverse della libertà di licenziamento, oltre a essere sbagliata per le ragioni esposte in precedenza.

Si dovrebbero tentare operazioni di politica del diritto ben più ambiziose, ripartendo dal punto più avanzato cui era giunta la migliore dottri-

na alcuni anni orsono. Mi riferisco alle proposte diverse, ma con alcuni punti di contatto, che insistono sull'idea di ripensare alla radice il contratto di lavoro, in parte riprese in successivi disegni di legge e ora sembra dimenticate (Ghezzi, 1996). È necessario ridefinire lo statuto del lavoro, costruendo un sistema di diritti legati alla cittadinanza prima ancora che alla prestazione lavorativa. Sotto questo profilo, il disegno di legge del governo Monti affronta alcuni aspetti, lasciando irrisolti la maggior parte dei nodi che qui vengono posti.

Anziché concentrarsi solo nel calcare le linee di differenziazione tra le fattispecie giuridiche, sarebbe stato auspicabile che la proposta si sforzasse anche di individuare il denominatore comune tra i diversi lavori. Partendo dalla nostra Costituzione, che tutela il lavoro in tutte le sue forme e applicazioni (art. 35). Non solo quello subordinato, ma tutto il lavoro che, per ostacoli di ordine sociale ed economico (art. 3 Cost.), non diventa strumento di sviluppo della persona umana e di partecipazione collettiva. Alla luce di questa ricostruzione sistematica la tutela non può che partire dal principio di equa retribuzione (art. 36 Cost.), finora negato in virtù di una lettura ben poco progressiva del dettato costituzionale (Garofalo, 2008).

Sull'art. 18 solo una considerazione finale. Il compromesso a oggi raggiunto, pur scongiurando «l'americanismo» della prima versione, rimane decisamente lontano dal modello tedesco e rischia di peggiorare (Lettieri, 2012). L'idea originaria di liberalizzare i licenziamenti motivati da ragioni economiche, rivelatisi alla prova del giudizio ingiustificati, equivaleva alla cancellazione dell'art. 18 e alla completa liberalizzazione del licenziamento. L'aver attribuito al giudice la valutazione tra reintegro e indennizzo certamente è un passo in avanti che, tuttavia, «fotografa rapporti di forza decisamente meno favorevoli al lavoro rispetto a quelli che hanno portato all'approvazione dello Statuto» (Romagnoli, 2012). Nel modello tedesco, esperito il tentativo di conciliazione, il giudice decide. E se verifica che il licenziamento è illegittimo per mancanza o insufficienza dei requisiti adottati come giustificazione dal datore, decreta l'annullamento del negozio e il reintegro. Nella versione attuale del disegno di legge, invece, l'autonomia del giudice è fortemente limitata dal riferimento alla manifesta insussistenza che rischia di cancellare la possibilità di essere adibiti ad altre mansioni, costringendo a optare per il risarcimento in un numero elevato di casi. Insomma un miglioramento rispetto alla prima ipotesi, ma comunque arretrando dal regime attualmente previsto.

5. Conclusioni. Un nuovo modello produttivo fondato sulla ricerca e l'innovazione, alternativo alla ricetta neoliberalista

Scrivendo Supiot (2003) in un bel saggio di diritto comparato che l'Unione Europea non ha altra scelta per sfuggire al montare della violenza, della xenofobia e di tutte le forme di ripiegamento identitario che quella di integrare finalmente in pieno la dimensione sociale nel diritto comunitario. Al contrario, l'ideologia dominante si fonda su «una generale premessa assiologica non dimostrata né forse dimostrabile, di matrice economicista, tale per cui le norme inderogabili impediscono la libera concorrenza tra lavoratori occupati e disoccupati, producendo l'esclusione di questi ultimi dall'area delle tutele anche quando accedono a un lavoro» (Ichino, 1996, p. 59). L'idea è quella propria dell'*economics analysis of law*, secondo la quale il sistema giuridico deve operare in funzione della massimizzazione dei benefici aggregati per la società alla luce di un rigoroso meccanismo di mercato, di una filosofia economica liberista, indifferenti ai valori anche di rango costituzionale che il diritto deve presidiare (Perulli, 1997).

È possibile riportare la flessibilità contrattuale a una quota fisiologica, cioè quella necessaria per consentire alle imprese di rispondere alle fluttuazioni della domanda senza aumentare i costi? Il quesito, latente nel ragionamento dei teorici della *law and economics*, è fallace. Si deve ribaltare il punto di vista.

La flessibilità, nel momento in cui si trasforma in occasione per ridurre il costo del lavoro, diviene evidentemente un elemento discorsivo che deve essere corretto nell'interesse dei lavoratori, ma anche del sistema produttivo. Alcune rigidità sono indispensabili perché costringono le imprese a concentrare gli investimenti nell'innovazione di prodotto e di processo. Il costo del lavoro è un alibi permanente nel nostro paese.

Le ragioni della nostra scarsa competitività hanno motivazioni ben diverse. Il punto vero è modificare la specializzazione produttiva. L'andamento della produttività nella nostra industria (manifatturiera in particolare) segue una traiettoria ascendente dagli anni cinquanta fino alla prima metà degli anni settanta, per poi iniziare a scendere, finendo col precipitare dalla seconda metà degli anni novanta in avanti. Nello stesso periodo i tassi di crescita delle retribuzioni reali per unità di lavoro hanno seguito una linea di tendenza negativa e, in particolare dalla prima metà de-

gli anni novanta in poi, sono aumentati i contratti atipici. Dobbiamo ricordare che la nostra economia aveva corso moltissimo negli anni cinquanta e sessanta, in parte anche negli anni settanta, per diverse ragioni. Nell'ordine: il modello autoritario di regolazione delle relazioni di lavoro di quel periodo consentiva in abbondanza incrementi della produttività dovuti all'impiego intensivo della forza lavoro (bassi salari, disoccupazione di massa e debolezza contrattuale erano certamente d'aiuto; vedi Farina, 2008); la disponibilità di manodopera dovuta allo spopolamento delle campagne e allo storico squilibrio Nord-Sud, l'utilizzo degli spazi per gli insediamenti e per le attività senza alcun vincolo e tutela ambientale, la tecnologia importata e ammortizzata dal basso costo del lavoro e la standardizzazione dei prodotti; una moneta debole, che ha sempre aiutato le nostre esportazioni. L'andamento del Pil e la competitività del nostro paese rallentano progressivamente dall'inizio degli anni ottanta. Un comportamento che, con qualche eccezione negli anni delle grandi svalutazioni, è proseguito nel tempo, peggiorando.

Questi presupposti sono venuti progressivamente meno. Pesa in particolare l'aumento della difficoltà delle nostre imprese maggiormente esposte alla concorrenza internazionale in seguito all'introduzione prima dello Sistema monetario europeo e poi della moneta unica, e lo sbarramento competitivo per il capitalismo occidentale sulla produzione di massa dovuto all'industrializzazione di tipo classico da parte dei paesi asiatici e dell'Est europeo. Insomma, una vera rivoluzione, che avrebbe richiesto scelte di politica industriale orientate a spostare le nostre produzioni sempre più su beni di fascia media o medio-alta, investendo nell'innovazione e utilizzando quelle che sono state definite manovre di flessibilità ricca³⁰.

³⁰ Campagna, Pero, 2003. Le scelte aziendali di «flessibilità» si polarizzano tendenzialmente intorno a due manovre tipiche che, schematizzando, chiameremo manovre ricche e manovre povere. Le manovre povere (a oggi maggiormente diffuse nel nostro paese) sono quelle più semplici, che puntano prevalentemente alla variazione del flusso produttivo col risparmio dei costi. La flessibilità ricca, invece, basata sull'uso integrato di tutte le leve, è finalizzata a cogliere un risultato di medio lungo periodo. Le manovre di questo tipo hanno al centro l'innovazione interna, di prodotto e/o di processo e lo sviluppo della professionalità delle risorse umane attraverso la formazione, tutti investimenti a redditività differita. In questo caso l'impresa acquisisce una capacità di modificarsi e imparare dall'andamento del mercato.

Ciò non è avvenuto. La strategia è stata un'altra. Dalla prima metà degli anni novanta in poi ci siamo trovati di fronte a una fuga progressiva dal lavoro subordinato a tempo indeterminato, che è anche l'unico tutelato, con l'obiettivo di sostituire il vantaggio della svalutazione competitiva con la compressione del costo del lavoro. In sostanza, gli interventi sul mercato del lavoro finalizzati a ridistribuire le tutele, e con esse le opportunità occupazionali, oltre che non condivisibili per le ragioni esposte, non saranno mai sufficienti. Il problema infatti non risiede nelle tipologie contrattuali, ma nella nostra specializzazione produttiva. Come ci ricorda Pietro Greco (2011), «la crisi finanziaria e le borse in burrasca rischiano di oscurare, sui media e nelle analisi di molti politici, l'economia reale. Che, nel mondo, non sta affatto precipitando». Il Pil della Cina continua a crescere a velocità elevatissima ed è previsto «solo» un rallentamento pilotato al 7-8 per cento.

Quello però che deve impressionarci di più sono le performance di alcuni paesi della zona euro. A partire dalla Germania, dove fino a giugno dello scorso anno il Pil è cresciuto a una velocità prossima al cinque per cento annuo, trascinando al rialzo un'intera area del continente, che comprende anche i paesi scandinavi, l'Olanda, l'Austria e la Svizzera. Nella zona anglo-francese l'economia è più lenta, mentre nell'area meridionale – dal Portogallo alla Grecia, passando per la Spagna e l'Italia – siamo in piena recessione.

Le ragioni di queste differenze, secondo la Bce e la maggioranza degli economisti di stampo neoliberale, hanno la stessa radice. I paesi dell'*Olive Belt* non sono in grado di tenere i conti a posto e hanno un mercato del lavoro poco dinamico. In realtà si è dimostrato come non esista relazione comprovata tra crescita dell'occupazione e indebolimento delle garanzie nel lavoro, a iniziare dalla tutela contro i licenziamenti ingiustificati.

La ragione, ad avviso di chi scrive, è un'altra. L'intensità degli investimenti in ricerca nell'area teutonica è, in media, pari al 2,5 per cento del Pil: paragonabile a quella di Stati Uniti (2,6), appena leggermente inferiore a quella del Giappone (3,3), ma nettamente superiore a quella della Cina (1,6). L'intensità degli investimenti nell'area anglo-francese è minore: 1,9 per cento. Ma la differenza è ancora più marcata con l'area mediterranea, dove ci si attesta mediamente sull'1,1 per cento.

È nelle caratteristiche intrinseche del modello produttivo italiano che deve essere ricercata la causa della crisi: un modello fatto di sviluppo

senza ricerca³¹. Se fino alla fine degli anni ottanta ancora quel sistema poteva reggere, l'irruzione della globalizzazione, e contestualmente la stabilità monetaria, hanno fatto venire meno alcune condizioni di fondo su cui si basava la nostra capacità competitiva. L'Italia non ha reagito in alcun modo al mutamento delle condizioni strutturali dei mercati internazionali, restando ancorata al suo modello di sviluppo³².

Senza modificare la specializzazione produttiva, concentrandola su beni ad alto valore aggiunto di conoscenza, siamo destinati a un declino inesorabile. Non a caso l'unico indicatore che ha accompagnato coerentemente l'andamento del Pil è il mutamento relativo degli scambi commerciali internazionali, in particolare dei prodotti ad alta tecnologia. Mentre i nostri partner e competitori diretti si spostavano su queste produzioni accumulando quote di mercato, noi perdevamo (e perdiamo) terreno.

La diversità del valore aggiunto di conoscenza di quei beni ovviamente ha un effetto a cascata. Sui salari³³, sulle mansioni richieste, sulla nostra capacità non solo di produrre ricchezza, ma anche di assicurare qualità nel lavoro e nella vita. Nel nostro paese paghiamo stipendi mediamente più bassi del resto d'Europa, mentre il nostro indice di Gini, il parametro che misura la disuguaglianza nella distribuzione della ricchezza nella società, negli ultimi dieci anni è aumentato (Greco, Termini, 2007, p. 18).

Non possiamo affidare a un'innovazione spontanea un cambio di paradigma. Il mercato da solo non può modificare la specializzazione produttiva di un paese. La stessa esperienza della Germania dopo l'unificazione ci racconta di uno straordinario impegno dello Stato nella ricostruzione di una politica economica fondata sull'intersezione tra scienza e innovazione³⁴. È necessario che lo Stato guidi il cambiamento, indirizzando gli investimenti diretti e indiretti nella ricerca e nell'innovazione.

³¹ La spesa in ricerca e sviluppo delle nostre imprese è lo 0,53 per cento del Pil, meno della metà delle consorelle europee, un terzo rispetto alla media Ocse.

³² Dal 1981 al 2008 la tendenza è costantemente decrescente. Nella classifica Eurostat delle imprese innovatrici sul totale delle imprese, su 12 paesi dell'Unione Europea siamo undicesimi (prima è la Germania).

³³ Ferrari, 2007, p. 43. Si calcola che lo stipendio medio in un'industria che produce beni hi-tech sia tra il 20 e il 30 per cento maggiore che in un'industria che produce beni a media e a bassa tecnologia

³⁴ Un ruolo fondamentale nell'adeguamento della gigantesca macchina industriale alle innovazioni scientifiche degli ultimi decenni è stato svolto dagli Istituti Fraunhofer.

Affrontare questa sfida significa recuperare i tagli degli ultimi tre anni, aggiungendo un investimento aggiuntivo di almeno cinque miliardi di euro. Questa è la preconditione per immaginare un rilancio sul medio-lungo periodo (Greco, Termini, 2007).

Serve poi uno shock vero. Bisogna individuare alcuni settori in cui il paese decide di fare un salto tecnologico, impiegando le sue strutture pubbliche in sinergia con l'impresa, partendo dalle nostre eccellenze e dalle nostre necessità. Magari con una grande chiamata pubblica di ciò che resta dei nostri campioni nazionali e dei nostri scienziati. Lo Stato, quindi, deve essere grande committente su alcune linee di ricerca. È fondamentale per tutti i paesi, ma per l'Italia ancora di più.

Per salvare l'economia reale, quella che produce valore e non si limita a creare denaro dal denaro, quella che mette al centro le persone e il lavoro, abbiamo bisogno di una strategia diversa. Fondata appunto sull'investimento nel sapere e nella ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Ales E. (2008), *Il modello sociale europeo ai tempi della flexicurity: considerazioni critiche sul «Patto leonino di modernizzazione»*, in *Scritti in onore di Edoardo Ghera*, Bari, Cacucci.
- Alleva P. (1996), *Ridefinizione della fattispecie di contratto di lavoro*, in Ghezzi G. (a cura di), *op. cit.*
- Banca d'Italia (2011), *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, 2 novembre, in www.bancaditalia.it/pubblicazioni/stabilita-finanziaria/rapporto-stabilitafinanziaria/2011/rsf_2011/stabfin_2_2011.
- Bologna S., Fumagalli A. (a cura di) (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Milano, Feltrinelli.
- Boeri T., Garibaldi P. (2006), *Un sentiero verso la stabilità*, in www.lavoce.info, 8 maggio.
- Bufacchi I. (2012), *L'analisi*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 aprile.
- Campagna L., Pero L. (2003), *La riforma degli inquadramenti professionali. L'istituto dell'inquadramento professionale in un contesto europeo tra continuità e innovazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 197.
- Carabelli U. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 101.
- Caruso (1998), *Il diritto del lavoro, il potere e l'anima: a proposito delle sollecitazioni di Luigi Marinucci*, in *Lavoro e Diritto*, XII, 2.
- Cellino M. (2012), *Madrid annulla l'effetto Draghi*, in *Il Sole 24 Ore*, 6 aprile.

- D'Antona M. (1996a), *La metamorfosi della subordinazione*, in *Rivista Critica di Diritto del Lavoro*, Quaderni, 1.
- D'Antona M. (1996b), *Ridefinizione delle fattispecie di contratto di lavoro: seconda proposta di legge*, in Ghezzi G. (a cura di), *op. cit.*, pp. 195-199.
- D'Antona M. (1991), *Tutela reale nel posto di lavoro*, in *Enciclopedia Giuridica Treccani*, XXVI, Roma.
- Farina F. (2008), *Della produttività*, Roma, Ediesse.
- Ferrari S. (2007), *Le ragioni del declino*, in Greco P., Termini S. (a cura di), *L'Italia oltre il declino. Ricerca scientifica e competitività economica*, Padova, Muzzio.
- Fraenkel E. (1974), *Il doppio Stato. Contributo alla teoria della dittatura*, Torino, Einaudi.
- Gaeta L. (1993), *Lavoro a distanza e subordinazione*, Napoli, Esi.
- Gallino L. (2011), *Finanzcapitalismo*, Roma, Einaudi.
- Galimberti F. (2012), *Emergenti in frenata morbida*, in *Il Sole 24 Ore*, 22 aprile.
- Garofalo M.G. (2008), *Unità e pluralità del lavoro nel sistema costituzionale*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 117.
- Garofalo M.G. (2007), *Post-moderno e diritto del lavoro. Osservazioni sul Libro Verde «Modernizzare il diritto del lavoro»*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1.
- Garofalo M.G. (2001), *Lodovico Barassi e il socialismo della cattedra*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 52, 3.
- Garofalo M.G. (1999a), *Intervento. Rileggendo Alain Supiot, Au delà de l'emploi*, Parigi, Flammarion (www.unicz.it).
- Garofalo M.G. (1999b), *Un profilo ideologico del diritto del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 81.
- Garofalo M.G. (1990), *Eccedenze di personale e conflitto: profili giuridici*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 46.
- Garofalo M.G. (1988), *Intervento*, in *Licenziamenti illegittimi e provvedimenti giudiziari*, Atti delle giornate di studio di diritto del lavoro, Torino, 16-17 maggio 1987, Milano, Giuffrè.
- Ghera E. (2006), *Subordinazione, statuto protettivo e qualificazione del rapporto di lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 109.
- Ghera E. (1992), *Tutela reale e tutela obbligatoria: il licenziamento*, in *Lavoro e Diritto*, p. 465.
- Ghezzi G. (a cura di) (1996), *La disciplina del mercato del lavoro: proposte per un testo unico*, Roma, Ediesse.
- Grandi M. (1997), *Il lavoro non è una merce. Una formula da rimeditare*, in *Lavoro e Diritto*, 4.
- Greco P. (2011), *L'Europa a quattro velocità*, in www.scienzairete.it.
- Greco P., Termini S. (2007), *Contro il declino. Una (modesta) proposta per un rilancio della competitività economica e dello sviluppo culturale dell'Italia*, Torino, Codice.

- Guariello F. (2000), *Trasformazioni organizzative e contratto di lavoro*, Napoli, Jovene.
- Harvey D. (2011), *L'enigma del capitale*, Milano, Feltrinelli, pp. 24-ss.
- Ichino A. (2006), *Il contratto temporaneo limitato*, in *www.lavoce.info*, 8 maggio.
- Ichino P. (2011), *Inchiesta sul lavoro*, Milano, Mondadori.
- Ichino P. (2006), *Come superare il dualismo nel mercato del lavoro*, in *www.lavoce.info*, 8 maggio.
- Ichino P. (1996), *Il lavoro e il mercato*, Milano, Mondadori.
- Leonardi S. (2007), *Sul Libro Verde «Modernizzare il diritto del lavoro per rispondere alle sfide del XXI secolo»*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 1.
- Lettieri A. (2012), *Una riforma che non innova*, in *Il Manifesto*, 7 aprile.
- Lettieri A. (2002), *Le idee sbagliate sulla disoccupazione in Europa*, in *Quaderni E&L*, 1.
- Magnani M. (2004), *Organizzazione del lavoro e professionalità tra rapporti e mercato del lavoro*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 101.
- Marazzi C. (1994), *Il posto dei calzini*, Bellinzona, Casagrande.
- Marramao G. (2003), *Passaggio a Occidente*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Mazziotti F. (1991), *I licenziamenti dopo la legge 11 maggio 1990, n. 108*, Torino, Utet.
- Merli A. (2012), *Bce, le banche fanno il pieno di liquidità*, in *www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2012-02-29/banche-fanno-pieno-liquidita-213906.shtml?uid=AaHot0&E*.
- Ocse (1998), *Employment Outlook*, Parigi, Ocse.
- Ocse (1994), *Jobs Study*, Parigi, Ocse.
- Ohno V.T. (1993), *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale e il suo prezzo*, Torino, Einaudi.
- Pedrazzoli M. (1998), *Dai lavori autonomi ai lavori subordinati*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 79.
- Perulli A. (1998), *Postfordismo, forma dello Stato e diritto del lavoro: spunti di riflessione*, in *Lavoro e Diritto*, XII, 2.
- Perulli A. (1997), *Il diritto del lavoro tra crisi della subordinazione e rinascita del lavoro autonomo*, in *Lavoro e Diritto*, XI, 2.
- Perulli A., Speziale V. (2011), *L'articolo 8 della legge 14 settembre 2011, n. 148, e la «rivoluzione di agosto del diritto del lavoro»*, working paper C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT, 132.
- Polanyi K. (1974), *La grande trasformazione*, Torino, Einaudi.
- Prodi R., Quadrio Curzio A. (2011), *Euro Union Bond per la nuova Europa*, in *Il Sole 24 Ore*, 23 agosto.
- Proto Pisani A. (1990), *La tutela giurisdizionale dei diritti della personalità: strumenti e tecniche di tutela*, in *Foro Italiano*, V, 497.
- Regini M. (2001), *La flessibilità del lavoro può servire al lavoro?*, in Cella G.P., Provasi G. (a cura di), *Lavoro, sindacato, partecipazione. Scritti in onore di Guido Baglioni*, Milano Franco Angeli.

- Regini M. (1991), *Produzione di qualità e ruolo delle istituzioni: esiste un modello europeo di competitività*, in Spagnuolo Vigorita L., *Qualità totale e diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè.
- Revelli M. (2011), *Bacio il rospo Monti, ma...*, in *Il Manifesto*, 17 novembre.
- Revelli M. (1995), *Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo*, in Ingrao P., Rossanda R., *Appuntamenti di fine secolo*, Roma, Manifestolibri.
- Reyneri E. (2001), *Modelli di occupazione e disoccupazione e politiche attive del lavoro*, in Cella G.P., Provasi G. (a cura di), *Lavoro, sindacato, partecipazione. Scritti in onore di Guido Baglioni*, Milano, Franco Angeli.
- Riccardi A. (2007), *Tutela reale versus tutela obbligatoria tra ideologia e tecnica*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 12, 6.
- Roccella M. (2008), *Lavoro subordinato e lavoro autonomo, oggi*, in working paper C.S.D.L.E Massimo D'Antona.IT – 65/2008.
- Roccella M. (2007), *Formazione, occupabilità, occupazione nell'Europa comunitaria*, in AA.VV., *Formazione e mercato del lavoro in Italia e in Europa*, Milano, Giuffrè.
- Romagnoli U. (2012), *Il compromesso di Monti*, in *Il Manifesto*, 8 aprile.
- Romano B. (2012), *L'Ecofin si spacca su Basilea 3*, in *Il Sole 24 Ore*, 3 maggio.
- Rossi G. (2012), *Crisi, basta palliativi. Il problema dell'Europa è politico*, in *Il Sole 24 Ore*, 8 gennaio.
- Rullani E., Romano L. (a cura di) (1998), *Il postfordismo, idee per un capitalismo prossimo venturo*, Perugia, Etas Libri.
- Schmitt C. (1972), *Le categorie del «politico». Saggi di teoria politica (1972)*, Bologna, Il Mulino (volume a cura di Miglio G., Schiera P.).
- Speziale V. (2004), *Situazione delle parti e tutela in forma specifica*, in Barbieri M., Macario F., Trisorio Liuzzi G. (a cura di), *La tutela in forma specifica dei diritti nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano, p. 89-ss.
- Salento A. (2003), *Postfordismo e ideologie giuridiche: nuove forme di impresa e crisi del diritto del lavoro*, Milano, Franco Angeli.
- Supiot A. (2003) (a cura di), *Il futuro del lavoro. Trasformazioni dell'occupazione e prospettive della regolazione in Europa*, Roma, Carocci.
- Trentin B. (1997), *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, Milano, Feltrinelli.
- Treves C. (2012), *Come riformare il mercato del lavoro: un'altra strada è possibile*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 1.



L'Europa nel percorso evolutivo della Cgil: dalla Fsm alla Ces

*Pasquale Inso**

1. Gli scenari

Se la storia repubblicana deve ormai essere collocata nelle dinamiche delle relazioni internazionali e nei rapporti tra i governi, le forze politiche e sociali, approfondendone l'approccio comparativo e transnazionale, anche la storia sindacale – seguendo lo stesso approccio – non può non essere esaminata in aspetti inerenti la sua attività a livello internazionale, che si è espressa in una costante e diffusa espressione di relazioni politiche, economiche e sociali tali da disegnare la cornice e il contenuto di un quadro molto ricco¹. Dagli ideali della solidarietà internazionale alla ricerca delle tutele per i lavoratori migranti all'estero, dalla partecipazione alle organizzazioni sindacali internazionali all'antifascismo esule, fino alle vicende della guerra fredda e dei processi di integrazione economica in Europa, il mondo del lavoro e le sue rappresentanze hanno disegnato una parabola, non sempre valutata per il peso e il ruolo effettivamente svolto.

Con la fine del secondo conflitto mondiale la dimensione internazionale nella storia contemporanea diviene non solo preponderante, ma rappresenta una delle principali chiavi di lettura della seconda metà del Novecento; in questo senso la storia della Cgil, sin dalla sua fase unitaria (1944), si intreccia fortemente con questa dimensione, e dall'iniziale partecipazione alle organizzazioni dei lavoratori si aggiungono, dopo le scissioni del 1948, tutti quegli elementi propri del confronto ideologico bipolare e del reciproco posizionamento politico degli scenari della guerra fredda, fino al distacco e al successivo inserimento nell'Europa comuni-

* Docente di Storia contemporanea nell'Università di Teramo.

¹ Per un quadro sintetico sulla storiografia dedicata ai movimenti sindacali europei nel secondo dopoguerra, rinvio a Inso (2007, pp. 175-192).

taria. È su questo che ci concentreremo per cogliere alcuni degli elementi di novità che valicano l'interpretazione rigida di quegli anni, che fa apparire la posizione confederale una semplice e riduttiva espressione dell'appartenenza politica.

Dalla scissione del 1948 Uil, Cisl e Cgil hanno un diverso approccio rispetto al mondo del lavoro e al ruolo che la rappresentanza sindacale doveva assolvere negli schieramenti della guerra fredda. Allo stesso modo lo scenario internazionale ha un peso differente al loro interno, certamente complice il ruolo che gli viene rispettivamente attribuito dai propri riferimenti di natura politica ed economica, che non impediscono l'elaborazione di posizioni originali e, sotto certi punti di vista, autonome, in grado comunque di permetterci di osservare posizioni dialetticamente diverse e significativi sforzi di elaborazione, e di affermare come sia profonda la realtà di un pluralismo sindacale, legittimato ben oltre il testo costituzionale e radicato nella storia politica e sociale italiana.

Per la Uil la dimensione internazionale – certamente presente nella sua attività – non esercita un peso determinante, come è invece il caso della Cisl e della Cgil. La sua rimane una posizione maggiormente defilata, più attenta al confronto sindacale sul piano interno che a quello sul terreno delle relazioni politiche e sindacali internazionali. In fondo la sua scelta occidentale e il suo accreditamento presso gli Stati Uniti come sindacato laico-liberale, una volta che l'amministrazione americana rinuncia all'idea di avere come controparte in Italia un'unica centrale sindacale anticomunista, gli assicurano una posizione di rendita all'interno dello scenario della ricostruzione e degli anni della guerra fredda. In tal senso la sua è una posizione in tendenziale concorrenza con la Cisl, che si caratterizza con la ricerca e la stabilizzazione di un rapporto centrale con gli Stati Uniti.

Per la Cisl, una volta raggiunto il suo pieno accreditamento internazionale attraverso l'International confederation of free trade unions (Icftu) e abbandonando all'inizio degli anni cinquanta i suoi tratti confessionali, una delle questioni di maggior rilievo nel lungo periodo fu quella di riuscire a coniugare l'anticomunismo con le sue radici cattoliche e il modello di sviluppo occidentale. Per un «sindacato degli iscritti» (orientato cioè alla tutela del lavoratore occupato), la scelta iniziale a favore di uno sviluppo che assicuri maggiori risorse e sia anche il presupposto per una pacifica soluzione dei conflitti, tale da adombrare una maggior sensibilità

ai problemi dello sviluppo economico e delle sue connessioni internazionali, non può non portarla in rotta di collisione con il sindacalismo classista e, negli scenari bipolari, a rientrare pienamente nel gioco della diplomazia sindacale statunitense.

Per la Cisl l'inizio del decennio è segnato dalla cosiddetta «Campagna per la produttività» – al fianco dell'American federation of labor (Afl), del Congress of industrial organizations (Cio) e del Dipartimento di Stato americano – il cui obiettivo è la costruzione di un'Europa libera dalle influenze sovietiche, da raggiungere attraverso un modello sindacale produttivistico e «teoricamente» a-politico, che trova la sua espressione politica nel centrismo degasperiano, pur non rispondendo alla realtà del pluralismo della storia sindacale italiana. La Cisl, quindi, agli inizi degli anni cinquanta, pur nel suo chiaro orientamento, ha difficoltà – come punto di riferimento della diplomazia sindacale statunitense – a trasferire in un sistema economico come quello italiano gli schemi produttivistici e aziendali d'oltreoceano, anche per le resistenze che incontrava nella controparte imprenditoriale, che non riteneva il sistema economico italiano in grado di recepire un originale così diverso.

L'European recovery program (Erp) infatti non prevedeva solo il trasferimento in Europa di beni e risorse, ma anche l'introduzione di un modello di organizzazione della produzione. La confederazione cattolica comunque recepì questa indicazione politica e Giulio Pastore si impegnò a proporre tale impostazione, individuando la centralità del ruolo contrattuale del sindacato e definendo un proprio modello di azione in fabbrica funzionale al restringimento degli spazi della Cgil. Non si trattava solo di un obiettivo politico, ma di un'impostazione complessiva centrata sull'impresa, all'interno della quale gli organismi sindacali avrebbero svolto un ruolo di contrattazione, in grado di definire un modello di relazioni nel quale le forze sociali avrebbero partecipato all'attività produttiva, con lo scopo di migliorare le condizioni lavorative. Quindi se la Campagna per la produttività, dopo un difficile inizio, ottenne risultati di rilievo e anche di formazione culturale, la Cisl, dal punto di vista della rappresentanza, incontrava non poche difficoltà nel farsi accettare come sindacato apartitico.

In tale impostazione, contrariamente a quanto si potrebbe immaginare, l'avvio del processo di integrazione europeo assumeva i contorni di un problema di prima grandezza, in quanto contraddiceva la natura stes-

sa dell'organizzazione sindacale che diveniva sostenitrice di politiche di liberalizzazione. Secondo Federico Romero la questione divenne di assoluto rilievo e la Cisl riuscì a sciogliere questo nodo attraverso una «opzione acrobatica», cercando di trasferire a livello comunitario le attuazioni delle regolamentazioni necessarie ai sindacati e al lavoro, riuscendo a intendere la Comunità europea del carbone e dell'acciaio (Ceca) come un'organizzazione transnazionale cui richiedere l'inserimento di norme a tutela dei lavoratori, sottolineando come la necessità economica di unificazione dei mercati fosse la condizione per ulteriori processi di sviluppo dei lavoratori. Tuttavia la Cisl (attraverso l'Icftu) non riuscì a ottenere una propria rappresentanza nella Ceca e, nel 1954, si spinse sul terreno della definizione di un organismo sindacale comunitario (Commissione per l'integrazione sociale europea), giungendo a chiedere – dopo la Conferenza di Messina del 1955 – l'associazione dei legittimi rappresentanti dei lavoratori ai processi di integrazione economica e politica.

Tra il 1950 e il 1955, quindi, rispetto alla dimensione integrativa la Cisl è alla ricerca di un proprio ruolo, attraversando momenti di difficoltà che divennero ancor più evidenti nel 1957, quando la proposta di istituire un tavolo di negoziazione tra le delegazioni politiche e le rappresentanze sindacali rimase inascoltata, divenendo poi una sconfitta, specie se valutata rispetto all'immediata accettazione (sin dal 1950) delle scelte economiche e politiche collegate all'integrazione economica del vecchio continente. In questa fase, tuttavia, la tensione europeista non venne meno e, parallelamente a una ripresa dei collegamenti con le altre centrali europee, fu rilanciata una politica di integrazione abbinata a una di sviluppo, in grado di favorire l'occupazione. Si apre così un nuovo periodo nel quale il tema centrale diviene quello di sostenere una cessione di sovranità nazionale in campo economico e politico, senza dover necessariamente ridefinire i rapporti tra rappresentanza sindacale europea e singole confederazioni nazionali.

La Cgil, dal momento delle scissioni e fino alla metà degli anni cinquanta, è in buona parte interna al comunismo internazionale e all'organizzazione che raccoglie le centrali sindacali filo-comuniste, la Federazione sindacale mondiale (Fsm). Tuttavia al suo interno – sin dall'avvio del Piano Marshall – prendono timidamente consistenza alcuni processi di ridefinizione di un sindacato di classe a difesa dei lavoratori per lo sviluppo e la pace. Sono aperture certamente caute ma significative, che

prenderanno un corpo più consistente tra il 1955 e il 1957, quando si avvierà una difficile e sofferta rottura (attraverso lo sviluppo del concetto di autonomia) della cosiddetta «cinghia di trasmissione», che tenderà ad allargarsi verso un'analisi del quadro economico occidentale e l'accettazione del modello di sviluppo capitalistico, pur sempre inserito nella logica imprescindibile della tutela, del rispetto e della conquista dei diritti per tutti i lavoratori.

Nel 1947 la Cgil si trova ad agire all'interno dell'Erp e delle sue dinamiche politiche internazionali, di conseguenza il «Piano del lavoro» lanciato nel 1949 sintetizza molti aspetti della vicenda della confederazione, mostrando una sostanza assai più articolata, quasi una cauta apertura, cui fanno da corollario le posizioni assunte da Di Vittorio nella riunione della direzione del Pci nell'ottobre del 1948, che incrinano gli argini della chiusura ideologica e bipolare. Lungo questa via interpretativa il Piano del lavoro fu, quindi, uno strumento idoneo a porre la confederazione all'interno dei concetti propri di un'economia occidentale, permettendo un suo rilancio, tra l'azione della Cisl per la produttività e l'avvio del processo di abbandono del mito sovietico e della cultura stagnazionista del Pci, riuscendo così ad aprire un varco tra il modello di sviluppo dell'Urss e lo stesso Erp.

Più tardi la svolta del 1955, l'incedere di una prima distensione, la diversa attenzione rivolta ai processi di sviluppo, portò la Cgil a guardare attentamente i risvolti socio-economici connessi al Mercato comune europeo (Mec), accettandoli come terreno di sviluppo dell'azione sindacale. In pochi anni vengono così abbandonate quelle pregiudiziali ideologiche che avevano condizionato i giudizi sulla Ceca e riaperto il dialogo con i sindacati dei paesi dell'Europa occidentale, mentre l'approccio allo sviluppo e all'integrazione, pur rimanendo critico, permetterà nel luglio 1957 un salto qualitativo che, di fatto, riuscì a disancorare la confederazione dalle secche della guerra fredda, permettendogli l'identificazione di alcuni capisaldi rispetto allo sviluppo economico e ai processi di integrazione. Punti imprescindibili che vennero individuati nella salvaguardia dei piani nazionali di sviluppo, nell'indipendenza delle istituzioni europee dai gruppi economici, nella ricerca di un coordinamento fra le politiche sociali dei diversi paesi, nella tutela dei migranti e nell'idea che solo un coordinamento fra i sindacati dei paesi aderenti avrebbe permesso di raggiungere l'autonomia e l'unità del movimento dei lavoratori a livello

continentale. Una strada difficile, anche da un punto di vista ideologico e culturale, che proseguirà negli anni sessanta, per avere una decisa evoluzione solo nel decennio successivo.

Se vogliamo cadenzare questi passaggi con una scansione fortemente collegata al piano delle relazioni internazionali, possiamo dire che questo complesso percorso evolutivo è segnato dapprima con il sostegno ai processi di decolonizzazione, poi con il deciso schierarsi per la pace e il disarmo, ma soprattutto attraverso le dichiarazioni a favore dei lavoratori polacchi di Poznan, della popolazione di Budapest (1956) e di Praga (1968). Posizioni che spingono la Confederazione ad allontanarsi dalla Fsm (1963-1968-1974) e ad avviarsi verso la partecipazione alla Confederazione europea dei sindacati (1974), per poi partecipare al pieno dispiegarsi dell'Unione Europea negli anni di Delors.

Nella storia della Cgil, dal 1944 agli anni ottanta, possiamo così individuare tre fasi fra loro strettamente collegate e sovrapposte, lungo le quali al distacco ideologico corrisponde, accavallandosi, un parallelo avvicinamento alle centrali sindacali europee e ai processi di integrazione economica. Tre periodi non frazionabili in archi temporali distinti in modo chiaro e preciso, ma rispetto ai quali sembrano evidenziarsi alcuni spunti di riflessione di medio e lungo periodo che percorrono la storia della confederazione: il rapporto fra la scissione e i modelli sindacali che si proponevano e le radici culturali delle diverse componenti del movimento sindacale italiano; il peso politico-economico degli Stati Uniti nella definizione di un sistema di relazioni industriali e di un modello di sviluppo, inquadrato negli anni della guerra fredda; il processo di integrazione economico europeo, dal suo avvio alla concreta realizzazione, all'interno del quale si pone la questione del lavoro e della sua rappresentanza a livello sovranazionale europeo.

2. Nella guerra fredda, ma verso l'Europa

Il punto di partenza della prima fase non può non essere la nascita nel 1944 della Cgil unitaria che, inserita in una fase straordinaria, non risolse in sé le diverse prospettive esistenti all'interno delle differenti componenti del movimento sindacale italiano: le lasciò coesistere e scontrare nel clima bipolarizzato del dopoguerra. Si trattò di un passaggio repentino

no che, con la fine della guerra, il referendum istituzionale e la rottura nazionale e internazionale dell'alleanza antinazista e antifascista, pose in chiaro le diverse radici culturali del mondo del lavoro europeo e italiano. Inserita in un contesto simile, la fine dell'unità sindacale coincide con una sorta di presa d'atto dell'incompatibilità di modelli sindacali contrapposti, la cui unitarietà non poteva non infrangersi nel punto di intersezione tra la nuova definizione del contesto internazionale e la prima fase di stabilizzazione istituzionale e politica.

Fin dall'immediato dopoguerra il Congress of industrial organizations (Cio) e l'American federation of labor (Afl), avevano mantenuto un atteggiamento di attenzione nei confronti delle forze del comunismo internazionale. Ma mentre il Cio, in una prima fase, si era posizionato in un'area che prevedeva la ricerca di un'intesa a livello internazionale nel mondo del lavoro attraverso la Federazione sindacale mondiale (Fsm), l'Afl si era sin dall'inizio schierata su posizioni di lotta al comunismo e di stretta solidarietà con quelle forze che in tutto il mondo occidentale si opponevano a Mosca. L'Afl, quindi, individuò ben presto come il terreno sindacale, e più in generale il mondo del lavoro, sarebbero diventati da subito una delle sfere principali del conflitto con il comunismo.

Da parte dell'amministrazione americana, parallelamente, la prima questione politica collegata all'idea di lanciare un piano di aiuti economici per la ricostruzione dell'Europa fu quella di riuscire a valutare con esattezza quale governo – in ogni singolo Stato e a maggior ragione in Italia, considerato una sorta di confine del confronto con Mosca, ma anche un paese con all'interno il più forte nucleo comunista e socialista dell'Europa occidentale – avrebbe effettivamente gestito questi aiuti, di fatto imponendo il vincolo di modificare le maggioranze governative in tutti quei paesi dove era presente una qualunque formula politica che avesse avuto al suo interno una partecipazione delle sinistre, in particolare delle forze comuniste. A cavallo tra il 1946 e il 1947 ha quindi inizio una revisione della politica statunitense verso il sistema partitico e sindacale italiano, che troverà poi applicazione con il Piano Marshall.

Fino ad allora la posizione della Cgil nei confronti dell'evoluzione internazionale e del sistema di relazioni fra le diverse centrali sindacali era rimasta molto simile al 1945, ma nel dicembre 1947 il Comitato direttivo della confederazione (ancora unitaria) avviò il processo di definizione di una propria posizione rispetto all'European recovery program (Erp),

mentre il coinvolgimento della Fsm sulla questione della ricostruzione produsse alcune significative modifiche nei rapporti con la confederazione²: sotto certi punti di vista da quella riunione iniziò un processo di allontanamento dalla Fsm che fu certamente lungo, ma già quel dibattito, se poneva in luce posizioni molto differenti tra le diverse componenti della Cgil unitaria, permette anche di individuare un leggero modificarsi degli atteggiamenti della componente comunista e socialista rispetto al modello di ricostruzione economica che veniva proposto dagli Stati Uniti.

Sul Piano Marshall si vanno così a definire posizioni che disegnano un quadro critico per l'unità sindacale, ma anche un qualche modificarsi nell'approccio alla questione della ricostruzione economica: la durata, i toni e i contenuti degli interventi che si susseguirono in quella riunione e poi, sul piano internazionale, al congresso della Federazione sindacale mondiale (che si tenne a Milano dal 29 giugno al 10 luglio 1949) e alla Conferenza di Londra del dicembre del 1949 (che segnò la nascita della Confederazione internazionale dei liberi sindacati), permettono infatti di evidenziare come il dissidio tra le diverse componenti della Cgil nella fase finale dell'unità fosse fortemente legato al contesto internazionale, contraddistinto al suo interno dal confronto tra Di Vittorio e Pastore, ma anche da una maggiore articolazione nelle valutazioni delle diverse componenti interne della confederazione.

Con la fine dell'unità sindacale, la Cgil si trovò di fronte alla necessità di scegliere fra il rimanere semplice espressione italiana del mondo comunista oppure sbloccare l'impasse agendo su due piani: da una parte, resistere e mantenere le posizioni come organizzazione, facendosi promotrice in campo nazionale di una lunga serie di iniziative che la potessero tirar fuori dalle secche dell'appartenenza ideologica, proponendosi come un'organizzazione di effettiva e concreta rappresentanza degli inte-

² Dal 18 al 24 novembre si era svolta la riunione dell'esecutivo della Fsm dove aveva partecipato in qualità di vice presidente anche Giuseppe Di Vittorio. Al termine dell'incontro i delegati americani chiesero che l'esecutivo discutesse anche del Piano Marshall, pur non essendo la questione all'ordine del giorno. La richiesta venne respinta; non potendo aprire la discussione in quella sede, i delegati americani del Cio chiesero che fosse iscritta tra i temi della prossima riunione, abbinandola – su richiesta esplicita di Di Vittorio – alla questione della Grecia; vedi *Notiziario della Cgil*, a. 1, n. 16, 10.12.1947, Attività della Fsm. La prima riunione della Cgil e del successivo 28 dicembre con un ordine del giorno su solo tre punti di cui uno dedicato all'attività della Fsm. Vedi anche Iuso (2001).

ressi dei lavoratori in un sistema economico capitalista; dall'altra parte, conservarsi attiva in campo internazionale condannando la guerra, la corsa agli armamenti, le fratture che si provocavano nel mondo del lavoro, le alleanze militari, appoggiando di contro la decolonizzazione, il rispetto e l'applicazione dei diritti sindacali, e credendo fortemente nell'unità internazionale dei lavoratori, nonostante lo scontro con le altre organizzazioni sindacali nazionali e internazionali.

Con la metà degli anni cinquanta il quadro è destinato a subire importanti modifiche. Non si può in questo caso non far collimare questa fase con quello che può considerarsi l'avvio di una profonda trasformazione interna, coincidente con il Comitato direttivo dell'aprile 1955³: da quella riunione al febbraio successivo quando Krushev lesse il rapporto sui crimini di Stalin, poi con le dichiarazioni sui fatti di Poznan e con la posizione assunta rispetto all'invasione dell'Ungheria dell'autunno seguente, la Cgil imboccò una strada che l'avrebbe condotta in Europa senza perdere la propria identità e le proprie radici (Iuso, 2006, pp. 141-167). Quella riunione, passata alla storia come l'avvio di un processo di «autocritica» interno, rappresenta a ben vedere anche una discussione sui processi di ristrutturazione capitalistica in atto in Italia, aprendo la strada, oltre che a un ritorno in fabbrica, anche «a una riflessione sulle tematiche economiche e sociali che coinvolge nel breve periodo anche il giudizio sul Mec e sui processi di integrazione in atto» (Del Rossi, 2010a, pp. 45-63).

Il 25 ottobre 1956 l'Ungheria è in rivolta; il giorno successivo il Pci emette un comunicato in cui afferma che l'intervento sovietico è una prova di debolezza da parte del partito comunista ungherese, mentre *l'Unità*, con un articolo di Pietro Ingrao, chiede di schierarsi perché non esisteva un terzo campo, ma si stava da una parte o dall'altra della barricata, soltanto dopo si sarebbe potuto discutere e differenziarsi⁴. Ancora

³ Il Comitato direttivo del 26 aprile 1955 rappresenta una svolta nella storia della Cgil. Dopo la sconfitta nelle elezioni delle Commissioni interne alla Fiat, Di Vittorio si pronunciò per un'autocritica radicale della politica condotta dal sindacato fino ad allora. Occorreva porre la Cgil di fronte ai problemi posti dallo sviluppo, superando schemi generali all'interno dei quali si facevano rifluire tutte le questioni particolari. Questo direttivo – secondo la ricostruzione di Guerra e Trentin – ha permesso poi, parallelamente alla sensibilità dell'uomo e del politico Di Vittorio, di inserire nella sua valutazione di Poznan e poi di Budapest quel concetto di distacco che lui stesso aveva affermato come punto cruciale di riflessione nell'aprile del 1955.

⁴ *L'Unità*, 25 ottobre 1956. Vedi anche Guerra, Trentin (1997, p. 137).

24 ore e la segreteria della Cgil emette il suo comunicato nel quale si deplora l'intervento sovietico in Ungheria: «la segreteria confederale ravvisa in questi luttuosi avvenimenti la condanna storica e definitiva dei metodi di governo e di direzione politica ed economica antidemocratici che determinano il distacco fra dirigenti e masse popolari [...] in pari tempo la Cgil [...] deplora che sia stato chiesto e si sia verificato l'intervento di truppe straniere»⁵. Era il Di Vittorio sindacalista, segretario generale della Cgil e presidente della Fsm che, di concerto con la segreteria confederale e con la componente socialista, interveniva in nome dell'autonomia del sindacato e dell'unità dei lavoratori e che, utilizzando il termine *distacco*, sembra oggi legare con un unico filo il direttivo dell'aprile 1955, Poznan, Budapest e, infine, Praga.

Gli effetti di queste prese di posizione non tardarono a ricadere anche all'interno della Fsm e si presentarono all'avvio del IV congresso sindacale mondiale di Lipsia dell'ottobre 1957, dove la delegazione italiana, a un anno dai fatti ungheresi, cercò di offrire un contributo di analisi at-

⁵ Archivio Cgil, Comitato Direttivo, 27 ottobre 1956, dichiarazione della Cgil sui fatti d'Ungheria. Secondo Sergio Turone fu la componente socialista della Cgil a imporre questa posizione di condanna. Racconta Piero Boni: «Quella mattina in Cgil Santi non c'era. Fu Giacomo Brodolini a scrivere il testo del documento sull'Ungheria. Lo scrisse davanti a me. Poi lo portammo da Lizzadri che subito lo approvò. Tutti e tre entrammo nell'ufficio di Di Vittorio. Lizzadri, seduto davanti a lui, gli porse il foglio dicendo: "ecco Peppino, questa è l'unica cosa possibile". Di Vittorio lesse e subito disse "va bene"». Non c'era un pericolo di scissione della componente socialista, e l'adesione del segretario non era dettata dalla sua innata ricerca dell'unità; c'era qualcosa di più, pur sapendo che il vertice del partito non sarebbe stato d'accordo. Un di più che si ritrova in una dichiarazione che lo stesso Di Vittorio rilasciò nella stessa giornata: «In ordine al comunicato emesso oggi dalla segreteria della Cgil sui fatti d'Ungheria [...] credo di poter aggiungere che gli avvenimenti hanno assunto un carattere di così tragica gravità, che essi segnano una svolta di portata storica. A mio giudizio sbagliano coloro i quali sperano che dalla rivolta [...] possa risultare il ripristino del regime capitalistico e semi-feudale che per decenni ha dominato l'Ungheria. È un fatto che tutti i proclami e le rivendicazioni dei ribelli conosciuti attraverso le comunicazioni ufficiali di Radio Budapest, sono di carattere sociale e rivendicano libertà e indipendenza. Da ciò si può desumere chiaramente che – a eccezione di elementi provocatori e reazionari legati all'antico regime – non ci sono forze di popolo che richiedono il ritorno del capitalismo [...] condivido quindi pienamente l'augurio espresso dalla segreteria della Cgil che anche in Ungheria il popolo possa trovare, in una rinnovata concordia nazionale, la forza per andare avanti sulla strada del socialismo»; *L'Avanti!*, 28 ottobre 1956. Tra gli altri, vedi Turone (1992), Guerra, Trentin (1997), Pistillo (1973-1977), Righi (1986). Vedi anche *Il Lavoro*, a. 9, n. 30, 22 luglio 1956; *Il Lavoro*, a. 9, n. 31, 29 luglio 1956; *Il Lavoro*, a. 9, n. 43, 28 ottobre 1956.

tento e approfondito della situazione economica e sociale del quadro euro-occidentale. Il dibattito si accese sugli obiettivi da porsi all'interno dei paesi capitalistici, in particolar modo laddove occorreva rapportarsi al Mec e alle trasformazioni indotte dal progresso tecnologico seguito alla ricostruzione, ponendo in concreto la questione del rapporto con lo sviluppo economico capitalistico e con le altre organizzazioni sindacali⁶.

Quello che era già un divario evidente, si trasformò in aperto dissenso al successivo V congresso di Mosca (dicembre 1961, che vedeva alla presidenza della Fsm Renato Bitossi), dove Agostino Novella e Fernando Santi espressero in maniera chiara il loro disaccordo su alcuni punti del «Progetto di programma di azione sindacale», su cui doveva pronunciarsi il congresso. Come è stato osservato, l'originalità delle posizioni assunte dalla Cgil non erano una novità; certamente si erano adombrate a Lipsia, ma nel 1961 il quadro all'interno del quale si collocavano era notevolmente più forte. Sin dal mese di maggio, infatti, Bruno Trentin – inviando a Novella una nota di commento ai documenti pregressuali – sottolineava come il profilo disegnato per l'azione dei sindacati all'interno del Mec fosse del tutto manchevole negli obiettivi concreti e, soprattutto, realmente raggiungibili (Del Rossi, 2010a). Queste e altre osservazioni, sommate alla forte caratterizzazione ideologica e politica che

⁶ Vedi *Rassegna Sindacale*, n. 28, aprile 1960, numero speciale dedicato alla politica della Cgil dal IV al V congresso. Al congresso di Lipsia il segretario generale della Fsm, Louis Saillant, aveva dato largo spazio nel suo rapporto ai problemi dell'unità sindacale internazionale, centrata sul ruolo guida dei sindacati dei paesi socialisti. L'intervento di Di Vittorio, al contrario, aprì molte delle questioni e, fra queste, quella che rappresentava un attacco diretto all'impostazione di Saillant: «Sulla base della nostra esperienza siamo pervenuti alla conclusione che è inutile e anche nocivo, alla causa dell'unità d'azione, ingaggiare con gli altri sindacati sterili polemiche sulle questioni in cui si sa in partenza di essere in disaccordo. [...] al contrario dobbiamo continuamente impegnare gli altri sindacati in una discussione obiettiva e bene argomentata sui problemi concreti e attuali». Una posizione ribadita in modo chiaro anche da Fernando Santi: «Per i paesi capitalistici avanzati il problema dell'unità presenta aspetti di grandissima importanza. La posizione della Fsm è particolare perché in questi paesi [...] salvo l'Italia e la Francia, le nostre organizzazioni sono in netta minoranza. E qui si pone il problema della nostra posizione verso i sindacati di maggioranza esistenti in questi paesi [...] si deve riconoscere un'evoluzione di questi sindacati verso posizioni più avanzate, come documentano i risultati [...] con i sindacati dell'Europa occidentale io credo possibile un'intesa per azioni comuni in difesa degli interessi dei lavoratori. I temi unitari devono scaturire da un esame obiettivo delle condizioni reali delle masse operaie nell'Europa occidentale e, quindi, dei problemi che esse devono affrontare»; vedi anche le relazioni di Di Vittorio e Santi al Congresso della Fsm di Lipsia, ottobre 1957, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, n. 8, 1957.

la Fsm continuava a mantenere, contribuirono non poco ad acuire il disagio della delegazione italiana che, in quell'occasione, aprì un confronto al termine del quale approvò i documenti congressuali, aggiungendo però una dichiarazione di voto (letta da Luciano Lama) che di fatto allontanava sempre più la confederazione dalla Fsm⁷ e che portò anche, all'interno del Comitato sindacale di coordinamento e d'azione nato nel 1957, alla crisi dei rapporti con la Cgt. Nuovamente il quadro internazionale avrebbe più tardi inciso su questo processo di allontanamento, favorendo l'avvio dell'ultima fase di questo percorso e la collocazione europea della Cgil.

Nel periodo precedente l'invasione della Cecoslovacchia il clima interno della Fsm non era facile, nel senso che si lavorava da più parti a un nuovo orientamento dell'organizzazione, ma l'opposizione al rigido centralismo dettato dall'Unione Sovietica stentava a concretizzarsi in una linea di condotta che potesse apportare modifiche significative; speranze nemmeno favorite dal clima della «primavera», all'interno del quale operava la Fsm (Iuso, 2000). Nella notte fra il 20 e il 21 agosto 1968 si diffuse la notizia che le truppe del Patto di Varsavia avevano invaso il territorio della Repubblica cecoslovacca; già il 21 la Cgil si diceva «nettamente contraria all'intervento delle forze armate del Patto di Varsavia nella Repubblica socialista cecoslovacca», sottolineando come in questo grave

⁷ *Rassegna Sindacale*, a. 8, n. 49, gennaio 1962, Il V Congresso della Federazione Sindacale Mondiale, Mosca dicembre 1961. Il successivo Comitato esecutivo della Cgil approvò in pieno l'impostazione: «Il Comitato esecutivo della Cgil, riunitosi il 4 gennaio 1962, ha approvato al termine dei lavori un documento concernente l'azione svolta dalla delegazione della Cgil al V congresso della FSM [...]. In particolare il Comitato esecutivo fa propria la dichiarazione di voto con la quale la delegazione italiana ha approvato il programma d'azione quale è risultato dal largo accoglimento degli emendamenti proposti dalla Cgil, esprimendo nel contempo motivate riserve su alcune questioni essenziali, per le quali le formulazioni del programma di azione, pur modificate rispetto al progetto, non sono state giudicate soddisfacenti [...]. Il Comitato esecutivo ha sottolineato come il giudizio positivo su questi elementi assume il preciso significato di un nuovo, rafforzato impegno della Cgil per la sua azione nell'organizzazione sindacale internazionale di classe, la Fsm [...]. Tale impegno riguarda in particolare l'azione che la Cgil e le sue organizzazioni devono sviluppare verso la ricerca di intese unitarie con i vari movimenti sindacali dei paesi capitalisti europei, in relazione ai problemi che si pongono alla classe operaia e ai suoi sindacati di fronte ai modi di sviluppo e alla politica coordinata dei monopoli in atto in questi paesi; verso la realizzazione di una lotta comune – insieme ai sindacati dei paesi capitalisti – con i sindacati dei paesi sottosviluppati, in particolare di quelli africani; contro i processi di penetrazione neocoloniale; verso un ulteriore approfondimento dei rapporti di solidarietà, di conoscenza reciproca e di dibattito sui rispettivi problemi con i sindacati dei paesi socialisti».

momento fosse necessario «seguire fedelmente la linea di solidarietà internazionale, di difesa della pace e dell'indipendenza dei popoli», auspicando che la situazione potesse «trovare una soluzione nel pieno rispetto dell'autonomia del popolo cecoslovacco».

Concetti ribaditi sia nel comunicato pubblicato all'indomani del compromesso raggiunto a Mosca fra i rappresentanti della Repubblica cecoslovacca e l'Urss il 28 agosto, sia nel comunicato emesso d'intesa con la Cgt (dopo un incontro bilaterale che si svolse a Roma il 18 settembre), ma entrambi giunti dopo che la situazione interna alla Fsm si era sostanzialmente omologata al processo di normalizzazione avvenuto nei paesi aderenti al Patto di Varsavia⁸.

Dopo questi avvenimenti la Fsm subì un tradizionale «compattamento normalizzatore», confermato anche dal successivo congresso di Berlino (dicembre 1968). Ma i rapporti fra le due organizzazioni erano ormai definitivamente segnati e il clima, da allora in avanti, rimase sempre abbastanza «tirato»: le valutazioni e le analisi degli ultimi avvenimenti, infatti, avevano chiarito e rafforzato molti elementi che prefiguravano un prossimo allontanamento della Cgil dalla Fsm, a favore di un suo deciso orientamento verso le questioni collegate allo sviluppo economico nel mondo occidentale, ma anche maturando viepiù la convinzione che gran parte del suo ruolo si sarebbe svolto proprio nel vecchio continente e nei rapporti con le organizzazioni sindacali dei paesi aderenti al processo integrativo (Iuso, 2001).

3. Il processo di integrazione economica

Sin dal suo avvio, il processo di integrazione ha posto il movimento sindacale «di fronte alla necessità di dotarsi di organizzazioni di rappresentanza e di strumenti di iniziativa sul piano europeo» (Gabaglio, 2004). Al

⁸ Comunicato ufficiale della Cgil sui fatti di Praga, in *Rassegna Sindacale*, a. 14, n. 143-144, 15 settembre 1968: «A seguito delle notizie sugli sviluppi drammatici della situazione in Cecoslovacchia, la segreteria della Cgil, riunitasi stamane dopo una rapida consultazione all'interno dell'organizzazione e un esame dei fatti finora noti, si dichiara nettamente contraria all'intervento delle forze armate del Patto di Varsavia nella Repubblica socialista cecoslovacca. L'inammissibile intervento militare, oggettivamente diretto a sostegno della vecchia burocrazia, non può che frenare il processo di sviluppo delle forze rivolte alla ricerca di un genuino rafforzamento della società socialista nella democrazia».

di là della posizione assunta dall'Italia rispetto alle prime istituzioni europee e poi, dopo il 1957, all'avvio di un più deciso processo integrativo, vanno infatti presi in considerazione i diversi soggetti statali che entrano in gioco, soprattutto il peso degli interessi di Parigi e Bonn, e il significato da attribuire alla nuova posizione tedesca, parzialmente integrata nel blocco orientale, che a propria volta determinava la politica americana verso il vecchio continente, ma anche gli equilibri politici delle prime organizzazioni comunitarie. Evitare uno scivolamento della Germania verso il blocco orientale, ancorando la sua parte occidentale all'Europa atlantica, fu quindi una priorità delle relazioni internazionali postbelliche, così come il problema della sicurezza europea (e quindi della sua ricostruzione e del suo sviluppo) venne collocato all'interno del quadro di difesa dalla minaccia sovietica e, da parte francese, collegato all'idea di contenere un nuovo pericolo tedesco. In tale contesto, l'inserimento della Germania Occidentale nella Nato, così come il suo successivo riarmo concomitante con la guerra di Corea, posiziona l'avvio dei processi di integrazione in uno scenario di tipo strategico e militare dove era molto difficile trovare spazi, specie per una organizzazione sindacale come la Cgil, che si collocava su posizioni di appartenenza politica differenti, in evidente e dichiarata opposizione al blocco occidentale.

I primi due scenari che la Cgil si trovò ad affrontare furono quindi uno di tipo militare – segnato nel 1948 dal Patto di Bruxelles e nel 1949 dalla nascita della Nato, poi dal tentativo rappresentato dalla Comunità europea di difesa (Ced) nel 1952 e dalla nascita della Unione europea occidentale nel 1954 – e uno di tipo economico, che con i primi anni cinquanta tenderà ad assumere un carattere preminente. Questo secondo sfondo, come abbiamo visto, ha le sue origini nel Piano Marshall, soprattutto nel concetto di base che esso trasmise nel vecchio continente: quello di integrazione e non di competizione fra sistemi economici nazionali.

A fronte di questo quadro la confederazione vive due stagioni. La prima fortemente condizionata dal clima internazionale, nella quale si intrecciano da una parte l'antiamericanismo e l'opposizione allo sviluppo capitalistico, dall'altra il posizionamento dell'Italia nel blocco occidentale e, quindi, l'inevitabile necessità di rapportarsi a questo sistema economico in progressiva integrazione. La seconda contrassegnata da un'attenzione critica ai processi di integrazione economica, che non sono più rifiutati bensì interpretati come un terreno all'interno del quale la rappresen-

tanza, la tutela e la conquista di nuovi diritti per i lavoratori assumono una dimensione europea e comunitaria. In questa seconda fase la Cgil rivedrà quindi la propria posizione avviando, al suo interno e poi con altre organizzazioni sindacali eurooccidentali, una riflessione sui problemi economici e sociali, insistendo sul riconoscimento della rappresentanza dei lavoratori nelle istituzioni comunitarie.

È in questo percorso che emerge in tutto il suo valore la riflessione impostata da Di Vittorio, iniziata con la valutazione critica del Piano Marshall, passata attraverso il Piano del lavoro e poi decollata alla metà del decennio. Tra il 1955 e il 1963 si apre così un percorso al termine del quale la Cgil approda alla definizione di una posizione autonoma e originale rispetto ai processi di sviluppo economico e di integrazione europea, riuscendo a incontrare gli altri sindacati europei sui temi della rappresentanza e su quello dei diritti sociali dei lavoratori in Europa.

Quando venne proposto il Piano Schumann nel maggio del 1950, la confederazione era ancora restia ad accettare la logica dell'accordo economico europeo, anzi riaffermava «l'opposizione recisa dei lavoratori italiani al Piano Schumann, agli altri accordi internazionali», perché ritenuti sacrifici delle necessità dello sviluppo economico «alle esigenze di conservazione e di predominio dell'imperialismo americano»⁹. Una posizione ribadita con assoluta chiarezza anche riguardo alla Ced, rispetto alla quale venne pienamente accolta la posizione dell'esecutivo della Fsm che aveva stigmatizzato il Trattato non solo come un pericolo sostanziale per la pace in Europa e nel mondo, ma anche riduttivo dell'indipendenza nazionale dei paesi firmatari¹⁰.

⁹ Archivio Cgil, Verbali del Comitato Direttivo, 23-24 giugno 1953, resoconto della discussione al Comitato Direttivo Confederale. Relazione di Di Vittorio.

¹⁰ Archivio Cgil, Verbali del Comitato Esecutivo, riunioni del 7 aprile 1954 e del 14-16 febbraio 1955: «un grave pericolo incombe sui popoli d'Europa [...] la costituzione della cosiddetta Ueo in realtà divide irrimediabilmente l'Europa in due blocchi ostili, impedisce la riunificazione della Germania in nazione libera, democratica e pacifica [...] la ratifica dell'Ueo accelererebbe la folle corsa al riarmo totale con tutte le conseguenze che esso comporta: l'aggravamento generale delle condizioni di vita [...] l'intensificazione del supersfruttamento [...] l'ulteriore limitazione delle libertà democratiche e dei diritti sindacali nei luoghi di lavoro [...] l'aumento delle imposte e delle tasse», impedendo «una politica di investimenti produttivi in tutti i campi. Nel mondo intero tutti i popoli si levano contro i piani di guerra dei criminali atomici e contro i generali hitleriani [...] e chiedono una politica di distensione e di collaborazione internazionale».

Posizioni simili vennero poi assunte verso la Ceca, l'Euratom, la Ueo, ma con il profilarsi di una riflessione più articolata: se rispetto alle organizzazioni di tipo militare la condanna rimase ferma, per quelle più propriamente economiche il quadro che esse prefiguravano era quello di un tendenziale, ma radicale cambiamento degli assetti economici continentali e dei legami fra settori e comparti produttivi, fattori che non potevano non avere ripercussioni nel mondo del lavoro anche a livello nazionale. Di conseguenza non ci si poteva più sottrarre a un confronto e a una valutazione di questi processi.

In questo modificarsi dell'approccio un ruolo determinante lo ebbe Bruno Trentin che, impegnato «in quel difficile processo di rinnovamento delle politiche e delle strategie del sindacato» iniziato da Giuseppe Di Vittorio con il Comitato direttivo dell'aprile 1955, propose al dibattito interno alcune riflessioni sui temi economici e sociali collegati ai processi di integrazione e alla prossima nascita del Mec (Del Rossi, 2010a), ritenuti tali da indurre una serie di trasformazioni dalle quali la Cgil non poteva autoescludersi. Il piano di coinvolgimento nella valutazione dei processi in atto, tuttavia, partiva ancora da una base che esprimeva sugli stessi una valutazione in larga parte politica. Da una parte, infatti, vi erano coloro che premevano per favorire la costituzione di un'organizzazione sindacale comunitaria in grado di essere interlocutrice delle istituzioni comunitarie, al fine di orientare in senso sociale i processi economici, collegandosi in modo diretto con le dinamiche del lavoro; dall'altra, una parte della Cgil (così come la francese Cgt) che, pur da posizioni critiche rispetto all'impostazione complessiva dell'edificio comunitario, ne confermava un'accettazione di massima, tuttavia subendo al tempo stesso una penalizzazione derivante proprio dalla valutazione politica che si continuava a dare degli stessi processi. Lo scoglio da affrontare a questo punto non era affatto semplice perché coinvolgeva non solo il definitivo superamento di posizioni politico-ideologiche, ritenute per lungo tempo vere discriminanti di appartenenza, ma comportava anche riuscire a coniugare la partecipazione diretta della confederazione allo sviluppo economico e al processo di integrazione dei sistemi economici capitalistici dell'Europa occidentale.

Comunque il problema era stato posto e la riflessione avviata; così non fu un caso che nell'estate del 1956 Renato Giordano (1997, p. 132), scrivendo a Jean Monnet, sottolineò come questo dibattito interno si

stesse diffondendo, preparando un nuovo approccio della Cgil rispetto alle organizzazioni europee e come, l'anno successivo, «l'ala sindacalista del Partito con alla testa Giuseppe Di Vittorio» scorderà nel Mercato comune «un'istituzione che avrebbe potuto giovare ai lavoratori italiani» (Ricciardi, 1976, p. 607). Fu quindi dal 1956, soprattutto dopo i fatti d'Ungheria, che i tempi maturarono «per introdurre una nuova lettura dei processi di modernizzazione, prestando più attenzione alle conseguenze pratiche che il progresso genera[va] all'interno delle fabbriche, che non agli schemi ideologici marxisti», potendo la Cgil trarre tutte le conseguenze possibili (Del Rossi, 2010a).

Il 19 luglio 1957 il Comitato esecutivo della Cgil definì la sua posizione nei confronti del Mec, compiendo un altro significativo passo verso la propria autonomia e la propria capacità di azione internazionale: era ormai fuori discussione l'esistenza di forme di intesa economica internazionale e di integrazione dei mercati; questa tendenza andava incoraggiata perché collegata allo sviluppo generale delle economie europee e al miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori, aprendo così la via a un impegno sindacale per il riconoscimento dei diritti e per la tutela del lavoro nei nuovi scenari comunitari.

Una tale accettazione andava comunque collocata in un quadro critico, perché l'impostazione data al Mec rischiava di impedire qualunque riforma strutturale dell'assetto economico e produttivo dei singoli paesi, ovvero di modificare le norme che regolavano la redistribuzione del reddito. Nella nascita della nuova istituzione si rilevavano, infatti, due gravi mancanze: l'assenza di misure intese a estendere la cooperazione economica e commerciale verso i paesi orientali e occidentali esterni; l'inserimento nell'area comunitaria dei cosiddetti Territori francesi d'oltremare, elemento che di fatto obbligava gli altri partner «a puntellare il colonialismo francese», rappresentando «un'aperta sfida a tutti i popoli che lottano per la loro indipendenza»¹¹. Venivano comunque individuati e forma-

¹¹ Archivio Cgil, Verbali del Comitato Esecutivo, riunione del 19 luglio 1957; ma anche *Il Lavoro*, a. 10, n. 43 (27 ottobre) e n. 44 (3 novembre 1957). Ancora una volta è Trentin a intervenire contro le rigidità ideologiche del movimento operaio e della Cgil, e contro la sottovalutazione dell'intera questione dei processi economici in corso a livello continentale da parte della sinistra italiana. In tal senso Del Rossi (2010a), che con attenzione riporta gli interventi di Trentin dalle colonne di *Critica Economica*, ma sottolinea anche come lo stesso, assieme a Lizzadri, Lama, Foa, Brodolini e Di Gioia, sono coloro che compongono la Com-

lizzati i capisaldi che per la Cgil dovevano essere la base di una piena cooperazione economica europea: indipendenza da patti militari, salvaguardia dei programmi nazionali di sviluppo, difesa delle regioni arretrate, indipendenza delle istituzioni dai gruppi economici, coordinamento fra le politiche sociali dei paesi aderenti, partecipazione delle rappresentanze sindacali all'elaborazione delle politiche sociali sopranazionali e al coordinamento del fenomeno migratorio in tutte le sue forme¹². Tutti elementi che ci permettono oggi di individuare come il collegamento operato in quel periodo fra obbiettività del processo integrativo e insostituibilità dello stesso per il progresso e lo sviluppo economico, permise alla Cgil di coniugare i tre elementi determinanti per il raggiungimento di una nuova e ben più salda posizione nel mondo occidentale: integrazione europea, sviluppo economico e salvaguardia dei diritti sociali del mondo del lavoro (Del Rossi, 2010a).

Tra l'avvio del Mec e i primissimi anni sessanta, quindi, i sindacati dei paesi comunitari si vennero a trovare di fronte alla necessità di un ripensamento delle proprie strategie, visti i radicali processi di trasformazione dell'economia occidentale, che modificavano alla base il quadro economico e sociale di riferimento. In ambito sindacale la questione del controllo e della guida del processo di integrazione, in modo da far coincidere i processi economici e sociali comunitari con la difesa degli interessi nazionali, si pose abbastanza presto nella duplice veste della richiesta di riconoscimento come controparte cointeressata al processo integrativo, e della spinta all'organizzazione di strutture di coordinamento fra le diverse centrali sindacali.

Con il Consiglio direttivo nazionale del 14 ottobre 1962 la Cgil affrontò nuovamente la questione: «Piano Marshall, Ceca, Oece, rappresentano [...] tappe di questo processo che, con il Mec, entra in una fase caratterizzata da un processo di unificazione dei mercati e di vera e propria integrazione economica europea. La decisione presa dal capitalismo italiano di integrare l'economia italiana in un complesso più vasto ha comportato il ricorso a tutte le fonti di accumulazione (interne ed estere)

missione «che redige la risoluzione della Cgil sul Mec» e che rappresenta «una delle espressioni migliori dell'analisi dello sviluppo del capitalismo europeo elaborate nel sindacato tra il 1955 e il 1957».

¹² Molti degli spunti contenuti nella risoluzione del Comitato esecutivo, peraltro, erano già stati delineati da Vittorio Foa su *Il Lavoro* del 3 febbraio 1957.

per finanziare gli investimenti necessari all'ammodernamento tecnico [...]. La necessità di raggiungere livelli di competitività europea e i conseguenti forti investimenti hanno potentemente contribuito ad ampliare e rafforzare il mercato interno sia dei beni strumentali che dei beni di consumo (soprattutto quest'ultimo attraverso l'aumento dell'occupazione), costituendo forse, assieme all'aumento delle esportazioni, la causa principale degli alti ritmi di sviluppo e dell'alta congiuntura tuttora in atto nell'economia dell'Italia»¹³.

Queste problematiche, tuttavia, non potevano non essere agganciate alla discussione e alla nascita di organizzazioni sindacali di coordinamento sovranazionali, che non solo fossero in grado di avviare la ricerca di un terreno comune di azione, ma riuscissero – con il tempo – a proporre in ambito europeo forme unitarie di organizzazione. Sin dall'inizio degli anni cinquanta, parallelamente alla nascita delle prime istituzioni europee, i sindacati dei settori produttivi coinvolti avevano tentato di formare una qualche forma di coordinamento. Ma fu con la nascita del Mec che le organizzazioni sindacali non comuniste dei paesi aderenti formarono un vero comitato di coordinamento, destinato a divenire poco dopo la Confederazione europea dei sindacati liberi (Cesl), aderente alla Cisl internazionale. Successivamente fu la volta della nascita della Confederazione mondiale del lavoro (Cmt) che si «venne ad aggiungere alla decisione della Cgil e della Cgt di formare un loro comitato»¹⁴.

L'avvio dell'esperienza del Comitato sindacale di coordinamento e d'azione (Cscs) è del 1957, quando la Cgt invitò la Cgil a uno scambio di idee sul ruolo della rappresentanza sindacale nei processi di integrazione. Questo incontro, peraltro, era stato più volte rinviato a causa delle concomitanti e diverse valutazioni che si stavano dando del nuovo organismo comunitario, ma inaugurò una stagione talvolta contraddittoria nei rapporti fra le due centrali sindacali; una stagione che, lungo un quindicennio, percorse non solo uno dei momenti più articolati della seconda metà del Novecento, ma pose in luce quanto fosse difficile trovare sintonie e linee comuni rispetto al nuovo quadro economico e delle relazio-

¹³ Archivio Cgil, Verbali del Comitato Direttivo e del Comitato Esecutivo, riunione del Comitato Direttivo del 14-16 ottobre 1962. Nel corso della discussione Fernando Santi, dopo aver ribadito come la Cgil non fosse stata ostile ai processi di integrazione europea se imposti in termini equilibrati, definì il Mec «una realtà che sarebbe sciocco negare».

¹⁴ Per la vicenda del Cscs, più in generale sui rapporti fra Cgil e Cgt, vedi Del Biondo (2007).

ni internazionali, fattori che ponevano urgentemente la necessità di individuare nuove e più complesse strategie e organizzazioni (Del Biondo, 2007).

La prima vera riunione tra i rappresentanti della Cgil e della Cgt ebbe luogo nel febbraio del 1958 a Praga, nella sede della Fsm, riuscendo nell'occasione a dare un senso compiuto all'idea di un coordinamento fra le due confederazioni. Un passaggio, interlocutorio ma importante, nel corso del quale non solo vennero auspicati «più larghi incontri [...] a tutti i livelli», ma anche indicate le questioni più urgenti da trattare a livello internazionale, compresa l'ipotesi di «un allargamento dell'unità di azione di tutti i sindacati dei diversi paesi, aderenti o no alla Fsm»¹⁵. A questo incontro, nel successivo mese di settembre, fece seguito la costituzione formale del Cscs che allargò il confronto – come previsto – alle centrali sindacali minoritarie olandesi e lussemburghesi e ad alcuni rappresentanti dei lavoratori tedeschi orientali e occidentali¹⁶.

Fu l'occasione giusta per rilanciare l'unità di difesa sindacale, ed è significativo come Cgil e Cgt si facessero promotrici di una nuova serie di incontri in grado di far risaltare il loro nuovo ruolo propositivo e internazionale, rivolgendosi non solo ai sindacati dei paesi del Mec, con i quali si ribadiva la necessità di raggiungere un'intesa superando le discriminazioni nei confronti di alcune organizzazioni, ma anche a quelle prime organizzazioni sindacali che si erano costituite o si stavano costituendo nei paesi ex coloniali, nei confronti dei quali le neonate istituzioni europee dovevano porsi non con forme di neocolonialismo, bensì con l'idea di favorirne lo sviluppo e la crescita economica e civile attraverso forme di collaborazione con le istituzioni e le organizzazioni comunitarie. Cgil e Cgt sembrano, per questa via, recuperare una dimensione internazionale e una forma organizzativa autonoma, collocata nelle eco-

¹⁵ Gli argomenti sottolineati furono moltissimi: aumenti retributivi, salario minimo, parità salariale fra uomini e donne, riduzione dell'orario di lavoro, pieno impiego e reimpiego, emigrazione (controllo del movimento di manodopera, difesa dei lavoratori emigrati, organizzazione sindacale dei lavoratori all'estero), politica sociale delle istituzioni europee, rappresentanza delle organizzazioni sindacali negli organismi comunitari, difesa ed estensione dei diritti sindacali. Vedi Archivio Cgil, Verbali del Comitato Direttivo, Esecutivo, e Convegni, Sintesi ed indice, 1958. Vedi anche *Rassegna Sindacale*, 1958, a. IV, n. 4-5.

¹⁶ Archivio Cgil, Verbali del Comitato Direttivo, Esecutivo, e Convegni, Sintesi ed indice, 1958, iniziative sindacali.

nomie capitalistiche dell'Europa comunitaria, molto diversa rispetto alle impostazioni proprie della Fsm.

Seguendo questa impostazione di massima le due segreterie ripresero così l'iniziativa, inviando una lettera a tutte le organizzazioni sindacali di «qualunque affiliazione» fossero, nella quale veniva esposta la posizione comune raggiunta riguardo ai problemi derivanti dall'applicazione dei Trattati di Roma, e invitando tutte le centrali a «studiare la possibilità di uno sforzo comune contro le conseguenze del Mec», per come era stato impostato¹⁷. Al di là delle specifiche vicende del Csc (che svolgerà sei sessioni dalla nascita al 1962) e del successivo Comitato permanente (che caratterizzerà i rapporti fra Cgil e Cgt dal 1964 al 1973, quando si dissolverà in concomitanza con l'ingresso della Cgil nella Ces l'anno successivo), che non possiamo ripercorrere in questa sede, c'è da sottolineare come il cammino avviato dalla Cgil e dalla Cgt subì fortissime oscillazioni (specie dal 1961-1962 in avanti, in concomitanza con lo strappo della Cgil verso la Fsm al congresso di Mosca). Oscillazioni rapportabili, da una parte, alle difficoltà di individuare congiuntamente l'intesa per un coordinamento organizzativo in grado di ottenere una rappresentanza del lavoro all'interno delle istituzioni europee, dall'altra, alle diversità e alle caratteristiche proprie delle due organizzazioni che tendono, dopo la fase iniziale, a emergere in modo sempre più evidente rispetto al quadro europeo, alle diverse situazioni nazionali, al diverso ruolo giocato da entrambe all'interno della Fsm, dove la Cgt manteneva una posizione di osservanza ideologica, considerando il Csc un punto strategico per attaccare le istituzioni europee e i processi di integrazione economica (Del Biondo, 2007; Del Rossi, 2010a).

Per concludere su quest'aspetto: se la vicenda del Comitato assume un rilievo significativo nella storia della rappresentanza del lavoro a livello continentale, ci permette anche di sottolineare come la strada verso l'ingresso in Europa per la Cgil scontava il prezzo delle valutazioni e delle impostazioni ideologiche degli anni del dopoguerra.

Come abbiamo sottolineato, nei processi di integrazione europea, così come in ambito atlantico e internazionale, la Cgil si trovava stretta tra due concetti e due impostazioni: da una parte l'antiamericanismo e lo

¹⁷ Archivio Cgil, Verbali del Comitato Direttivo, Esecutivo, e Convegni, 1959, iniziative sindacali.

sviluppo capitalistico, dall'altra il suo posizionamento in Occidente e la necessità di rapportarsi a quel sistema economico. Lungo tutti gli anni cinquanta il gioco di queste due componenti è fortemente intrecciato con il percorso evolutivo che la confederazione inizia a partire dal 1955-1956. Si assiste, quindi, a un significativo aumento di attenzione nei confronti di ciò che riguarda i problemi internazionali, così come per le trasformazioni economiche e sociali indotte dalla *golden age* a livello nazionale ed europeo, al cui interno si inserivano anche i processi di integrazione, mentre la strada verso rivendicazioni comuni, coordinamento europeo e riconoscimento della rappresentanza del lavoro, pagava all'incidenza ideologica un conto molto alto e ancora lontano dall'essere saldato.

La debolezza di un movimento sindacale europeo era tanto evidente quanto il suo frazionamento: al di là degli sforzi organizzativi, la questione centrale si focalizzava nella difficoltà di individuare e realizzare obiettivi unitari che faticavano a imporsi a livello europeo. Mentre nel caso italiano, in particolare nella Cgil, si radicava l'idea – frutto di una riflessione che in modi e tempi diversi era maturata nell'organizzazione grazie ai contributi, tra gli altri, di Giuseppe Di Vittorio, Agostino Novella, Bruno Trentin, Fernando Santi e Luciano Lama – che l'unità sindacale europea poteva e doveva far fronte ai problemi del mondo del lavoro, ma collocandosi nell'ottica di uno sviluppo equilibrato.

4. L'ingresso in Europa

A cavallo degli anni cinquanta e sessanta la Cgil chiedeva insistentemente una nuova politica nei rapporti economici internazionali, tale da permettere all'Italia la realizzazione di una piena autonomia nella determinazione delle sue relazioni economiche e commerciali, partecipando ai nuovi e più larghi esperimenti di collaborazione internazionale che gli sviluppi della distensione e il superamento di una politica commerciale discriminatoria verso l'Est parevano rendere possibili. Questi temi vengono sostanzialmente ripresi al V congresso confederale del 1960, dove Agostino Novella, partendo dal processo di distensione e dal suo significato, allarga il suo intervento introduttivo verso l'evoluzione della situazione economica internazionale, al cui interno si collocava una decisiva dicotomia tra il processo di concentrazione capitalistica in atto e l'azione

sindacale internazionale che andava necessariamente posta in essere sia in termini di coordinamento sia rispetto alle comuni rivendicazioni dei lavoratori dell'Europa occidentale e del Mec¹⁸.

Un'impostazione che intravedeva nella distensione (ma anche nella contemporanea esperienza del Cscs e nella posizione assunta al congresso della Fsm del 1961) la strada per raggiungere importanti risultati sia nel campo economico sia in quello dell'elaborazione culturale: «nella distensione internazionale noi scorgiamo uno stimolo decisivo per lo sviluppo economico e democratico del nostro paese e di tutti i paesi del mondo». Nonostante ciò, pur essendoci elementi di grande novità, andavano tenuti in conto anche coloro che tendevano «a inserirsi nel processo di distensione con il fine specifico di captare e di assoggettare ai loro esclusivi interessi di classe tutte le grandiose prospettive economiche che da questo processo deriva[vano]», riproducendo un aggravamento delle condizioni dei lavoratori e accentuando gli squilibri economici¹⁹. La Cgil quindi avrebbe continuato a lottare «per il disarmo, per la pace, per una politica di rapporti economici internazionali fondati sulla creazione di nuove forme di cooperazione internazionale fra i paesi, senza discriminazione, per la liquidazione di ogni residuo della guerra fredda»²⁰. Fu quella una breve stagione, e nel 1963, quando una nuova fase della guerra fredda era iniziata, Fernando Santi si espresse con senso critico verso le istituzioni europee per le persistenti gelosie nazionali, le discriminazioni ideologiche e le difficoltà di un dialogo costruttivo tra le varie organizzazioni sindacali.

La nuova polarizzazione, tuttavia, non sembrava rallentare troppo il percorso interno della confederazione. Intervenendo sul rapporto tra lavoratori e unità europea, pur sottolineando le contraddizioni e gli errori di quanti per primi lavorarono al processo di integrazione, lo stesso Santi non esitava a ribadire come la posizione della Cgil fosse di piena accettazione, e come sarebbe stato impensabile il ritorno a sistemi economici nazionali. Era purtroppo altrettanto vero, però, che il giudizio che veniva espresso nei confronti della Cgil continuava a essere negativo, almeno

¹⁸ Congressi della CGIL, IV vol., *V Congresso Nazionale della CGIL*, Milano 2-7 aprile 1960, Roma, Editrice Sindacale Italiana, 1970, relazione introduttiva del Segretario A. Novella.

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ *Ivi*, mozione conclusiva, p. 449.

nei termini in cui la posizione espressa dalla confederazione non veniva presentata in modo chiaro, riproponendo all'opinione pubblica l'idea di un'ostilità preconcepita al principio di integrazione. Ciò derivava dal fatto – continuava Santi – che l'idea d'Europa era cresciuta nelle fasi più calde della guerra fredda e, per questo motivo, destinata ad assumere, parallelamente alla stretta relazione instauratasi tra Europa e Nato, connotati di contrapposizione ideologica verso l'Est europeo e, al suo interno, di chiusura verso alcune forze sindacali. Una tale situazione non aveva permesso alle stesse istituzioni europee di costituirsi e funzionare in termini chiari nei contenuti e nelle finalità sociali, economiche e politiche dell'idea unitaria europea. Come superare questo ostacolo? «Se vogliamo questa unificazione dobbiamo volere la partecipazione delle forze operaie. Una politica si caratterizza non solo per i suoi obiettivi, ma anche per le forze che partecipano alla sua realizzazione. E se vogliamo questa partecipazione delle masse dobbiamo volere un Parlamento di Strasburgo eletto a suffragio europeo, dobbiamo volere l'intervento di tutte le organizzazioni dei lavoratori – non con semplici poteri consultivi [...] – agli organismi della Cee» (Santi, 1963).

Non che le diverse organizzazioni sindacali nazionali dei paesi del Mec brillassero per attività. Lo scarso peso assegnato ai comitati consultivi, la pigrizia e l'acquiescenza delle organizzazioni, l'altalenante rapporto fra la Cgil e la Cgt che ne accresceva la debolezza a livello europeo, rendevano sproporzionata la possibilità di azione rispetto all'ampiezza delle questioni che si ponevano in termini di lavoro, emigrazione, trattamenti economici, politiche di sviluppo. Secondo Santi, questa distorsione provocava un vuoto al quale bisognava rispondere con la ricerca dell'unità dei sindacati a livello europeo: «occorre lottare perché il Mec si democratizzi nelle sue strutture, non resti confinato nei sei paesi, non solo ammetta l'Inghilterra ma si apra anche come politica di scambi verso le grandi aree economiche a Oriente e a Occidente, e che non costituisca, nei confronti dei paesi in via di sviluppo, un veicolo di neocolonialismo» (Santi, 1963).

Il vero elemento di novità rispetto al passato era che queste considerazioni ora non erano più isolate né all'interno della Cgil né a livello nazionale ed europeo, dove le più importanti organizzazioni sindacali²¹, pur

²¹ Sulle vicende degli altri sindacati europei inserite nel quadro del processo di integrazione economica e politica del continente, intese anche come espressione del percorso compiuto

partendo da basi differenti e giungendo a conclusioni non omogenee fra loro, introducevano nel dibattito attorno all'integrazione europea, allo sviluppo economico e al superamento di barriere ideologiche, molti elementi che, per la prima volta dal dopoguerra, gettavano i presupposti per un ampio confronto²². Occorreva compiere, quindi, un'ulteriore sforzo per la definizione e la costruzione di uno schieramento sindacale europeo unitario. Le soluzioni fino ad allora trovate (il Comitato economico e sociale nato all'interno dei Trattati di Roma e attivato il 22 aprile del 1958 con funzioni esclusivamente consultive, così come i tentativi di coordinamento fra le organizzazioni sindacali europee) non riuscivano a essere efficaci e ad affrontare le tante questioni; non si trattava di una deficienza intrinseca, piuttosto non riuscivano ad aprirsi verso una vera rappresentanza sindacale, ovvero non riuscivano ad accreditarsi e imporsi come un coordinamento reale fra le organizzazioni nazionali e, quindi, come interlocutore delle istituzioni comunitarie. Era necessario trovare una via d'uscita e, in questo senso, le pressioni e le indicazioni non mancavano né da parte della Cgil o della Cgt né dalla Dgb tedesco-occidentale o da altri organismi sindacali nazionali (Del Biondo, Mechi, Pettrini, 2010; Varsori, 2000).

Il quadro era entrato in movimento e la dimensione europea del movimento sindacale iniziava ad assumere contorni più concreti anche se, a livello italiano, «tra le forze che più resistevano a queste spinte unitarie» si collocavano «la Cisl e la Uil che opera[vano] per bloccare ogni dialogo e iniziativa unitaria a livello internazionale, in particolare con la Cgil» (Levrero, Lispi, 1963), nonostante il processo avviato nel 1956 e, soprattutto, dopo le modifiche della posizione confederale emerse nei due congressi mondiali del 1957 e del 1962.

All'interno della confederazione le prospettive che si presentavano – parallelamente all'allontanamento dalla Fsm – sono riconducibili a tre: una costante azione per il raggiungimento di un coordinamento, il più unitario possibile, fra le organizzazioni sindacali dell'Europa comunitaria

dalle culture politiche della sinistra da una visione dello sviluppo economico tutta interna allo Stato nazionale alla piena assunzione del processo di integrazione come piano imprescindibile della battaglia politica e sindacale, vedi tra gli altri Del Biondo (2007), Montali (2008), Del Rossi (2010a; 2010b).

²² Una rassegna delle differenti posizioni delle organizzazioni nazionali europee non necessariamente appartenenti all'area del Mec è contenuta in Levrero, Lispi (1963, pp. 3-40).

e occidentale, al fine di garantire un maggiore equilibrio nello sviluppo dei processi di integrazione economica, assicurando a tutti i lavoratori le stesse condizioni di salario, diritti, assistenza; una di tipo «classico», che manteneva con le organizzazioni sindacali dei paesi socialisti un legame forte, pur nella piena consapevolezza delle differenti impostazioni ideologiche e condizioni politiche ed economiche; la terza, infine, che guardava al Mediterraneo, dal Medio Oriente all’Africa atlantica, nella duplice ottica del ruolo che dovevano svolgere i sindacati europei – anche in un contesto comunitario – nei processi di emancipazione coloniale e di introduzione delle libertà sindacali e di associazione.

Come abbiamo visto, a cavallo dei due decenni il percorso della Cgil non era ancora completato; al suo interno certo rimanevano perplessità e resistenze, ma nella complessità dell’elaborazione culturale e organizzativa, la confederazione era entrata nella prospettiva comunitaria favorendo incontri e conferenze, tese a rendere partecipe tutta l’organizzazione delle questioni connesse all’Europa economica per poi giungere, nel settembre del 1962, a intervenire direttamente a livello internazionale sulla Federazione mondiale ribadendo come quei processi fossero ormai una «tendenza oggettiva dello sviluppo delle forze produttive» e che, in quanto tali, non andavano combattuti, perché avrebbero condotto il movimento sindacale «su posizioni sterili e senza prospettiva anche agli effetti dello sviluppo» delle azioni rivendicative. Il Mec era quindi considerato «una realtà», nell’ambito del quale la lotta andava orientata verso i «gruppi monopolistici, in piena concordanza con l’azione dei sindacati e dei lavoratori dei paesi non aderenti». Una presa di posizione netta che vedeva nel superamento degli ostacoli doganali e dei protezionismi un obiettivo intermedio, per raggiungere poi «un sempre più vasto terreno di cooperazione economica internazionale fra tutti i paesi e per una politica, con i paesi in via di sviluppo, liberata dalle politiche neocolonialiste»²³.

Se vogliamo fissare un punto, non possiamo non concordare sul fatto che la scelta europea della Cgil «si concretizza[va] in questi anni nella ricerca di una piattaforma comune, nello sviluppo dei contatti bilaterali a Occidente e Oriente, in incontri ufficiosi vicini agli ambiti comunitari e in contatti con i sindacati aderenti alla Cisl internazionale» (Del Rossi, 2010a).

²³ Dichiarazione sulla conferenza per il Mec organizzata dalla Fsm, in *La CGIL dal V al VI congresso, atti e documenti*, 1962, Editrice Sindacale Italiana, 1965, pp. 290-292.

Nel 1973, quella che anni prima poteva essere considerata una questione determinante per lo sviluppo del processo di integrazione, che era rimasta tuttavia solo uno scenario auspicabile, si concretizzò: la convergenza tra i sindacati della Cisl (cui avevano aderito Cisl e Uil) e della cristiana Cmt riuscì finalmente a dar vita alla Confederazione europea dei sindacati (Ces), la prima organizzazione di rappresentanza degli interessi dei lavoratori in grado di presentarsi in forma unitaria di fronte alle istituzioni economiche europee. Se infatti era vero che la decisione di dar vita alla nuova organizzazione venne presa «nell'ambito della Cisl», quindi da parte di una struttura riconducibile indirettamente agli anni della contrapposizione ideologica, era altrettanto vero che sin dall'inizio apparve ben chiara «la vocazione autonoma e unitaria della Ces» (Gabaglio, 2004, p. 37).

Dal punto di vista del mondo del lavoro fu una grande novità sul piano politico e istituzionale continentale, ma anche – se non soprattutto – rispetto al panorama sindacale europeo, dopo l'esperienza pluridecennale delle divisioni e delle contrapposizioni proprie della guerra fredda. Ma lo fu anche sul piano interno, dove la Cgil, nel 1974, una volta modificata la propria presenza formale nella Fsm con un ulteriore e ormai definitivo allentamento dei legami, raggiunse una rapida, anche se non facile, adesione alla Ces, a sua volta seguita dalle Commissioni Operaie spagnole, dalla Cgpt-Intersindacal portoghese e dalla Cgt francese.

La nascita e l'allargamento della confederazione europea verso quelle organizzazioni affiliate o vicine alla Fsm ci aiuta così a cogliere come il processo di integrazione economica fosse divenuto non solo un tema importante di discussione, ma un vero e proprio processo di trasformazione, attraverso il quale il mondo del lavoro, dei diritti e della rappresentanza poteva raggiungere a livello continentale un più alto livello di contrattazione, ma anche un profilo istituzionale autonomo e unitario in grado di far penetrare nelle istituzioni comunitarie tutte quelle questioni inerenti il lavoro, la crescita economica, il riconoscimento dei diritti.

Il nuovo organismo, pur tra difficoltà e processi interni di assestamento, tenderà ad assumere un'importanza crescente nei settori dell'occupazione, della politica economica e sociale, anche se l'atteggiamento e la sostanza dell'impostazione comunitaria in ambito sindacale stentava a ritrovare nella nuova organizzazione un punto di riferimento, e quindi un soggetto con il quale interloquire concretamente. Gli anni settanta e la prima parte del decennio successivo rappresentano, quindi, un periodo di so-

stanziale accreditamento da parte della Ces, conducendola, dal suo punto di vista e rispetto alla propria collocazione europea e comunitaria, senza perdere quelle caratteristiche di unitarietà e autonomia che furono alla base della sua nascita, soprattutto a una sua definizione come soggetto economico e sociale, ancora alla ricerca (non semplice) delle «necessarie convergenze sulle piattaforme rivendicative comuni, nonché degli strumenti per la loro gestione unitaria a livello europeo» (Gabaglio, 2004, p. 38).

Un «reale cambiamento della politica sindacale nell'ambito della politica comunitaria» si avrà solo dal 1985, quando la svolta avviata dal presidente della Commissione europea Jacques Delors impresso «un forte dinamismo alle sfide politiche ed economiche europee», specie sul terreno della politica sociale (Del Rossi, 2010a). A partire dal gennaio 1985 il programma di «dialogo sociale» promosso da Delors, infatti, consentì un balzo in avanti al sistema e alla sostanza delle relazioni fra Unione Europea, sistema produttivo e Ces, affidando nuove responsabilità a imprenditori e sindacati in tema di contrattazione.

Inizia così la fase conclusiva per la definizione di una rappresentanza del lavoro a livello comunitario. Una fase che, attraverso gli incontri tra Ces, Union of industrial and employers' confederations of Europe (Unice) e European centre of employers and enterprises providing public services (Ceep) – ossia le organizzazioni di rappresentanza degli interessi economici del settore privato e delle imprese pubbliche – culmina con l'intesa sul Protocollo sociale poi incluso nel Trattato di Maastricht (1992). Da questo momento in poi il ruolo della Ces nelle politiche del lavoro e nel sistema delle relazioni industriali sovranazionali cresce, per giungere all'accordo del 22 settembre 1994 sui Comitati aziendali europei (strutture che non sono organi di rappresentanza sindacale, bensì strumenti di informazione e consultazione nelle imprese a dimensione sovranazionale) e, successivamente, a un'accelerazione nell'attività contrattuale. In questa azione la Ces, mantenendo ferme le sue basi concettuali (crescita economica sostenibile, miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, piena occupazione, protezione sociale, pari opportunità) e i suoi obbiettivi (pieno godimento dei diritti umani, civili, sociali e dell'occupazione), procede alla firma di una serie di accordi sui congedi parentali (dicembre 1995), sul lavoro a tempo parziale (giugno 1997), sul lavoro a tempo determinato (marzo 1999). Con la fine del decennio e con l'apertura alle organizzazioni sindacali dell'ex blocco orientale si può

dire che si concluda un ciclo segnato dal IX congresso confederale di Helsinki del 1999, quando l'organizzazione prese atto che, «per la prima volta nella sua storia», il movimento sindacale europeo aveva realizzato la sua unità (Gabaglio, 2004, p. 38).

Riferimenti bibliografici

- Del Biondo I. (2007), *L'Europa possibile. La CGT e la CGIL di fronte al processo di integrazione europea (1957-1963)*, Roma, Ediesse.
- Del Biondo I., Mechi L., Petrini F. (2010) (a cura di), *Fra mercato comune e globalizzazione. Le forze sociali europee e la fine dell'età dell'oro*, Milano, Franco Angeli.
- Del Rossi M.P. (2010a), *Dal sindacalismo internazionale alla Confederazione europea dei sindacati*, in Trentin B., *Lavoro, libertà, conoscenza*, a cura di Gramolati A., Firenze, G. Mari.
- Del Rossi M.P. (2010b), *Il sindacato inglese e il processo di integrazione europea*, in Del Biondo, Mechi, Petrini (a cura di), *op. cit.*
- Gabaglio E. (2004), *Il movimento sindacale e gli strumenti di iniziativa europea*, in Del Biondo I., Del Rossi M.P., Montali E. (a cura di), *Verso l'Europa dei diritti*, Roma, Ediesse.
- Giordano R. (1997), *La formazione dell'Europa Comunitaria. Lettere a Jean Monnet 1955-1959*, Manduria-Bari-Roma, Lacaita, 1997, lettera n. 43 (29 giugno 1956).
- Guerra A., Trentin B. (1997), *Di Vittorio e l'ombra di Stalin. L'Ungheria, il PCI e l'autonomia del sindacato*, Roma, Ediesse.
- Iuso P. (2007), *I sindacati e l'Europa. Bilanci e prospettive storiografiche*, in *Trimestre*, 1-4.
- Iuso P. (2006), *La CGIL e gli scenari internazionali del '900*, in *Economia e Lavoro*, XI, 2, maggio-agosto.
- Iuso P. (2001), *La dimensione internazionale*, in Pepe A., Iuso P., Misiani S., *La CGIL e la costruzione della democrazia*, Roma, Ediesse (terzo volume della *Storia del Sindacato in Italia nel '900*, coordinata da Pepe A.).
- Iuso P. (2000), *La Federazione Sindacale Mondiale e gli avvenimenti del 1968 a Praga*, in *Storia e Problemi Contemporanei*, XII, 25.
- Leverro S., Lispi M. (1963), *Elementi per una analisi e un dibattito sulle novità nel movimento sindacale europeo*, in *Rassegna Sindacale, Quaderni*, 4, dicembre.
- Montali E. (2008), *Il sindacato, lo Stato nazionale e l'Europa. Il sindacalismo tedesco e il processo di integrazione europea (1945-1963)*, Roma, Ediesse.
- Pistillo M. (1973-1977), *Giuseppe Di Vittorio. 1944-1957*, Roma, Editori Riuniti.
- Ricciardi M. (1976), *Conflitto ideologico e pluralismo sindacale*, in Accornero A. (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia. 1943-1973*, Annali della Fondazione G. Feltrinelli, XVI.

- Righi M.L. (a cura di) (1986), *Quel terribile 1956. I verbali della Direzione comunista tra il XX congresso del Pcus e l'VIII congresso del PCI*, Roma, Editori Riuniti.
- Santi F. (1963), *I lavoratori e l'unità europea*, intervento al convegno promosso dal *Mondo* sul tema *Che fare per l'Europa*, Roma, 2-3 febbraio.
- Turone S. (1992), *Storia del sindacato in Italia*, Roma-Bari, Laterza.
- Varsori A. (2000), *Il Comitato Economico e Sociale nella costruzione europea*, Venezia, Marsilio.

GLI ULTIMI NUMERI

n. 2/2011 [46]

ARGOMENTO. L'origine sociale della crisi di *Antonio Lettieri*

ANALISI. Quando l'élite economica si appropria della politica di *Rita Di Leo* - Il senso del lavoro di *Antonio Cantaro*

TEMA. Rappresentanza e democrazia - *Presentazione*. Regolare la rappresentatività nel mondo del lavoro può aiutare i percorsi di democrazia? di *Alfonso Braga* - Sindacato, democrazia e rappresentatività. Il caso italiano in prospettiva comparata di *Lucio Baccaro, Mimmo Carrieri* - Per un dibattito non cortigiano sul rapporto tra crisi dell'unità sindacale e prospettive del paese di *Adolfo Pepe* - L'unità sindacale tra opportunità e sfide di *Pietro Merli Brandini* - Le differenti declinazioni sindacali della rappresentanza e della democrazia di *Domenico Proietti* - Discutere, votare, negoziare: i modelli della decisione e il ruolo della partecipazione di *Antonio Floridia* - Le primarie in Italia: dall'entusiasmo al ripudio? di *Selena Grimaldi*

CONFRONTO. Quando c'era la classe operaia. Storie di vita e di lotta al Cotonificio Valle Susa di *Aris Accornero* [Il Mulino, 2011]

La classe operaia c'era ed è tornata di *Giovanni Avonto* - La storia ininterrotta delle lotte operaie di *Aldo Amoretti*

CONFRONTO. Come cambia il lavoro. Insicurezza diffusa e rappresentanza difficile a cura di *Mimmo Carrieri e Cesare Damiano* [Ediesse, 2010]

Come cambiano percezioni e valutazioni dei lavoratori di *Angela Lobascio* - Ricerca, ritmo, rappresentanza di *Fabrizio Pirro*

TENDENZE. Il modello svedese di democrazia industriale. Dramma storico in quattro atti di *Christer Thörnqvist* - Valutazione di una politica regionale a sostegno dell'innovazione in Emilia-Romagna di *Davide Antonioli, Annaflavia Bianchi, Paolo Pini* - L'evoluzione della contrattazione aziendale in provincia di Torino tra il 1993 e il 2007 di *Gian Carlo Cerruti* - Il lavoro di ieri nel percorso di un giornalista impegnato di *Tarvisio Tarquini*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. L'Organizzazione internazionale del lavoro e la normativa in materia di lavoro, sicurezza e salute di *Federica Morrone*

n. 3/2011 [47]

ARGOMENTO. Implicazioni ed effetti dell'Accordo tra le parti sociali - Tra volontà di autonomia contrattuale e invadenza del legislatore di *Adolfo Braga, Mimmo Carrieri* - Prove di buone pratiche tra gli attori sociali di *Gaetano Sateriale* - Un accordo necessario, da attuare e non stravolgere di *Luigi Mariucci* - Un profilo dell'Accordo interconfederale di *Vincenzo Bavaro*

TEMA. Una battaglia per la legalità - Democrazia agli ostacoli di *Giuseppe Amari* - Il dovere della responsabilità di *Umberto Ambrosoli* - Alle radici di una storia continua di *Claudio Gnesutta* - Tina Anselmi, Loggia P2, democrazia di *Albertina Soliani* - Gli «Erasmiani» di *Guglielmo Epifani* - APPENDICE: Introduzione di *Massimo Riva* - Postfazione di *Stefano Rodotà*

CONFRONTO. Rimettere al centro il capitalismo. *Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy* di *Wolfgang Streeck* [Oxford University Press, 2009]

Una lettura originale dei capitalismi contemporanei di *Vando Borghi* - Forme e riforme del capitalismo di *Gabriele Ballarino*

CONFRONTO. *La lunga marcia della Cisl* di Guido Baglioni [Il Mulino, 2011]

La Cisl di Guido Baglioni di *Aris Accornero* - Un cammino ancora vitale di *Pietro Merli Brandini*

CONFRONTO. La pluralità culturale dei sindacati

Le culture sindacali nella storia d'Italia di *Fabrizio Loreto* - Percorsi storici e tendenze attuali del sindacalismo italiano di *Andrea Ciampani*

TENDENZE. Strategie di regolazione transnazionale del lavoro di *Lidia Greco*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Per una riflessione sul nuovo modello del «progressismo conservatore» britannico di *Maria Paola Del Rossi*

n. 4/2011 [48]

ANALISI. Ora tocca alla crescita ma senza ulteriore flessibilità di *Giuseppe Travaglini*

ARGOMENTO. I nodi di una lotta esemplare nel ricordo di Sergio Garavini di *Aris Accornero* - Gino Giugni e la Commissione di garanzia sullo sciopero. Un breve ricordo di *Giovanni Pino*

TEMA. Come cambiano le associazioni di rappresentanza datoriale - *Presentazione*. Il perché di una scelta di *Paolo Feltrin, Stefano Zan*

PARTE PRIMA – NODI E QUESTIONI. Segnali di novità nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia di *Stefano Zan* - Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide, problemi di *Paolo Feltrin* - Sfide e prospettive per le organizzazioni imprenditoriali in Italia di *Liborio Mattina* - Le traiettorie storiche della Confindustria e i nuovi dilemmi di *Adolfo Pepe* - Fusioni organizzative e associazionismo datoriale: quali riflessi sul sistema contrattuale di *Salvo Leonardi*

PARTE SECONDA – TESTIMONIANZE. Un viaggio nel sistema di rappresentanza degli interessi imprenditoriali di *Paolo Feltrin, Stefano Zan* - Una nuova rappresentanza sociale. Il percorso di Rete imprese Italia: *Intervista a Sergio Silvestrini* - Sfide e scelte strategiche per la rappresentanza delle imprese. Testimonianze dalle associazioni imprenditoriali di *Marcello Pedaci*

PARTE TERZA – ARCHIVIO. Nuove tendenze nel sistema della rappresentanza economica di *Stefano Zan* - Interessi in gioco. Organizzazione, rappresentanza, pressione: tre volti della «politica degli interessi» di *Paolo Feltrin* - I servizi delle associazioni di imprenditori di *Giuliano Nicolini*

PARTE QUARTA – CONFRONTO. Virtù, debolezze e vizi nell'evoluzione delle politiche confindustriali di *Stefano Musso* - Il circuito della democrazia interpretato da gruppi e organizzazioni di *Mimmo Carrieri*

TENDENZE. Il Congresso di Atene della Ces: alla ricerca di una strategia di difesa del «modello sociale europeo» di *Udo Rehfeldt*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. La costruzione dell'Europa sociale. Il sindacalismo europeo e il Trade Unions Congress (1967-1971) di *Maria Paola Del Rossi*

n. 1/2012 [49]

TEMA. Regole per il decentramento contrattuale - *Presentazione*. Come contrastare la spinta liberista nelle relazioni industriali di *Mimmo Carrieri* - Il cambiamento delle relazioni industriali nel capitalismo avanzato: una traiettoria comune di *Lucio Baccaro*, *Chris Howell* - L'arte della comparazione nelle relazioni industriali di *Gian Primo Cella* - Le relazioni sindacali e la crisi europea. Pessimismo della ragione e ottimismo della volontà di *Bruno Caruso* - I contratti e la crisi in Europa di *Walter Cerfeda* - Le relazioni industriali europee dopo la crisi. Verso un interventismo regolatorio post-democratico? di *Roland Erne* - Contrattazione collettiva, decentramento e gestione della crisi. L'industria tedesca dopo il 1990 di *Reinhard Bispinck*, *Heiner Dribbusch* - Non solo convergenza neoliberale di *Roberto Pedersini* - Per un Laboratorio delle relazioni industriali: luogo di dialogo per i sindacalisti di *Adolfo Braga*

CONFRONTO. *Inchiesta sul lavoro* di Pietro Ichino [Mondadori, 2011]

Come riformare il mercato del lavoro: un'altra strada è possibile di *Claudio Treves* - Oltre le analisi monodimensionali del lavoro di *Maria Letizia Pruna*

CONFRONTO

La pazienza e l'ironia. Scritti 1982-2010 di Riccardo Terzi [Ediesse, 2011]

Riscoprire la soggettività del lavoro di *Michele Prospero* - Idee per recuperare lo spazio pubblico democratico di *Paola Chiorrini*

TENDENZE

Il distacco transnazionale e le sue prospettive: attori e interventi nell'integrazione europea di *Alberto Mattei* - Da Washington a Cannes, l'Europa dei G20 di *Silvana Paruolo*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO

All'origine del mito: 1944, la Cgil e l'Urss di *Riccardo Maffei*