

Q

Un nuovo modo di lavorare. Stabilità occupazionale, partecipazione e crescita

*Leonello Tronti**

1. Gli squilibri strutturali dell'economia italiana: prezzi e salari

Se oggi la politica parla moltissimo della crisi finanziaria internazionale e di come l'Italia ne è coinvolta più di altri paesi, l'economia è in realtà in difficoltà, se non in crisi, da molto tempo prima. È dal 1995 che la crescita italiana è sistematicamente inferiore a quella europea. I numeri parlano da soli: dal 1995 al 2007, prima della crisi internazionale, la crescita media annua italiana è stata dell'1,4 per cento, contro il 2,2 dell'Europa a 15. Qualcuno può pensare che si tratti di una piccola differenza, di meno di un punto l'anno, tale da potersi facilmente recuperare in una fase congiunturale un po' migliore. Ma nell'intero periodo quella differenza vale quasi 13 punti percentuali: questa è la misura del terreno perso in termini di reddito dall'Italia già prima della crisi.

Nel biennio 2008-2009, in cui è esplosa la crisi internazionale, l'Italia ha perso 3,4 punti di Pil all'anno, l'Europa a 15 il 2,2. Nel successivo biennio 2010-2011, segnato da una debole ripresa, la crescita italiana è stata dell'1,1 per cento l'anno, quella europea dell'1,7, mentre in quest'anno di crisi la contrazione dell'Italia è prevista dall'Istat al 2,3 per cento e quella europea allo 0,5. Il divario rispetto alla media europea ha così raggiunto i 19 punti percentuali, e ciò che non hanno voluto fare i politici e i media italiani è stato imposto da altri: l'insufficiente crescita dell'economia italiana, tenuta per anni sotto un colpevole silenzio, è stata finalmente messa dai mercati, dall'Europa e dalle agenzie internazionali all'ordine del giorno di quella politica che per anni aveva tacitato e tacciato di disfattismo gli studiosi impegnati a comprenderne i caratteri e a proporvi rimedi.

* Leonello Tronti è docente di Economia del lavoro nella Scuola Superiore della pubblica amministrazione.

Sappiamo tutti che l'economia italiana è gravata da squilibri strutturali molteplici e profondi. Il più noto e discusso è quello territoriale, ma non è il solo. Basta qui notare l'evidente segnale di disfunzionalità che lancia da più di un quindicennio l'economia italiana con il persistente divario rispetto ai paesi dell'euro negli andamenti di due variabili fondamentali. Da un lato la crescita dei prezzi, tanto interni quanto internazionali: i nostri prezzi continuano a crescere più di quelli degli altri paesi, il divario nei prezzi all'esportazione è anche maggiore di quello nei prezzi interni. Dall'altro la stagnazione delle retribuzioni: soltanto la Spagna, tra i grandi paesi europei, presenta una dinamica retributiva di lungo periodo più modesta, mentre negli altri paesi europei le retribuzioni crescono, in termini reali, in modo assai più vivace.

Soffermandoci sul primo aspetto, non possiamo evitare di notare che l'Italia è caratterizzata secolarmente da una dinamica dei prezzi più sostenuta. Ricordo qui uno studio di Giuseppe Di Nardi del 1987, che prendeva in esame l'andamento dei prezzi nel ventesimo secolo in Italia e negli altri paesi europei. Il lavoro concludeva che, a eccezione del periodo dell'iperinflazione tedesca tra le due guerre mondiali, per il resto l'Italia era contrassegnata dal record assoluto di inflazione, rispetto a Grecia, Spagna, Portogallo e qualunque altro paese europeo. Questa caratterizzazione segnala probabilmente, nel nostro paese, la presenza di politiche monetarie accomodanti e, comunque, di mercati tendenzialmente poco concorrenziali, contrassegnati dalla diffusione tra gli agenti economici di comportamenti non improntati al principio della libera concorrenza.

Non è inutile a questo proposito ricordare il famoso saggio di Piero Sraffa del 1926, che mette in risalto la possibilità concreta di equilibri di lungo periodo non concorrenziali, evidenziando che molte imprese (la maggior parte di quelle che producono beni di consumo) possono disporre ciascuna di un proprio particolare mercato come se operassero in condizioni di monopolio. Del pari, l'Einaudi del *Buongoverno* (Einaudi, 2004) conduce un'acerrima, infaticabile battaglia – prima ancora morale, che economica – contro i monopoli privati¹ e in difesa della concorrenza, che voleva severamente tutelata proprio per impedire l'altrimenti inevitabile formazione di monopoli privati («la sopraffazione dei forti sui deboli»). Prediche inutili.

Sui salari, invece, non posso che concordare pienamente con la valutazio-

¹ Il «capitalismo monopolistico», che assurge per lui a caratterizzazione sistemica, precedendo di molti anni il famoso saggio di Baran e Sweezy (1966).

ne di Umberto Chapperon, per lungo tempo responsabile delle relazioni sindacali alla Olivetti, dove afferma, contrariamente a quanto comunemente si ritiene, che l'Italia è un paese fondamentalmente caratterizzato da una consistente moderazione salariale². Se si eccettua il quindicennio tra l'*autunno caldo* e il referendum sulla scala mobile, la storia della Repubblica è effettivamente storia di retribuzioni frenate: dal Piano del Lavoro di Di Vittorio al Lodo Scotti e al Decreto di San Valentino di Tarantelli, fino all'Accordo del 1993 di Ciampi e all'Accordo separato del 2009 di Sacconi. Ma questo freno, come chi scrive ha ripetutamente argomentato da alcuni anni³, ha finito con l'impigrire le imprese meno competitive e con il rendere per loro meno efficace la sferza della concorrenza (peraltro già notevolmente frenata dalla politica delle «privatizzazioni senza liberalizzazioni»), ritardandone l'ammodernamento e affievolendo la necessità dell'innovazione e del continuo miglioramento della produttività ai fini del mantenimento del saggio di profitto.

2. Lo scambio politico masochistico

Per controbilanciare (senza però risolverli) i propri squilibri strutturali, in particolare l'eccessiva crescita dei prezzi all'esportazione, dalla seconda metà degli anni sessanta fino ai primi anni novanta l'Italia ha utilizzato come variabile macroeconomica di aggiustamento il valore esterno della moneta. In estrema sintesi si può dire che la svalutazione, abbattendo i prezzi delle esportazioni e aumentando quelli delle importazioni, favorisce la bilancia dei pagamenti, sostenendo non solo le imprese esportatrici, ma anche quelle produttrici di beni sostitutivi delle importazioni. Il beneficio, che a parità di salari assicura alle imprese volumi di ordini e profitti più elevati, è però temporaneo, dato che, per un paese trasformatore come l'Italia, il vantaggio immediato si converte molto rapidamente nell'«importazione di inflazione», ovvero in una spinta sui prezzi (sia interni sia esterni) dovuta all'aumento di prezzo delle materie prime e dei beni acquistati all'estero. Ciò è particolarmente vero nel caso dei beni energetici, che costituiscono una quota estre-

² L'affermazione è contenuta nel film su Adriano Olivetti *In me non c'è che futuro...*, del 2011, di Michele Fasano. Ma vedi anche Novara, Rozzi, Garruccio (2005).

³ Cito qui solo gli ultimi due lavori: Tronti (2010a, 2010b).

mamente rilevante delle nostre importazioni e un input intermedio di qualunque tipo di prodotto o servizio.

In realtà, negli anni cinquanta e nei primi anni sessanta la politica monetaria era rigorosa e il cambio della lira stabile, al punto che – come è ben noto – nel 1960 la moneta italiana ricevette dal *Financial Times* il riconoscimento dell'Oscar delle monete. La scelta della svalutazione si prospettò, però, poco più avanti, con la crisi del 1962-1964. Allora venne infine evitata grazie a ingenti prestiti internazionali, ma solo per divenire una realtà ricorrente negli anni successivi, sino all'ultima, grande svalutazione del 1992, con cui la lira si preparò all'uscita di scena. Negli anni settanta, in particolare, l'economia entrò in un ciclo perverso in cui, sotto la spinta dell'aumento dei prezzi del petrolio e delle materie prime, l'inflazione importata si sommarva alla rigidità dei salari indicizzati all'inflazione passata nell'alimentare l'inflazione, fino a richiedere ulteriori aggiustamenti del cambio che, a loro volta, finivano per importare altra inflazione dall'estero e tornavano ad alimentare il ciclo. È questa la spirale perversa cui posero fine le politiche di raffreddamento concertato ideate da Tarantelli, poi maldestramente istituzionalizzate con i modelli contrattuali del 1993 e del 2009.

Con l'abbandono della lira e l'adozione dell'euro questa variabile di aggiustamento macroeconomico non è stata più disponibile alla politica nazionale; con la sigla del Trattato di Maastricht è divenuto sostanzialmente indisponibile anche il debito pubblico – un'altra variabile di aggiustamento macro (più che altro di aggiustamento sociale), nel cui utilizzo l'Italia aveva largheggiato dalla metà degli anni settanta. Fin dai primi anni novanta, allora, il paese si trova a doversi adeguare ai nuovi vincoli e obiettivi esterni, in parte imposti dall'adesione al progetto europeo (mercato unico, moneta unica, finanza pubblica e, più tardi, tasso di occupazione), in parte derivanti dall'evoluzione dello scenario economico generale (nuove tecnologie, finanziarizzazione, globalizzazione dei mercati e nuovi concorrenti internazionali). Da allora l'economia è tenuta a realizzare un rilevante aggiustamento strutturale, pena l'incapacità di crescere al passo con i partner.

Per rispettare quei vincoli e mantenere la posizione internazionale acquisita l'Italia avrebbe dovuto saper mutare, sapersi trasformare in modo da risolvere almeno in parte i suoi storici squilibri. Ma così non è stato, al punto che gli aggiustamenti nei meccanismi di formazione di prezzi e retribuzioni si trova a doverli fare ancora oggi. Certo si è riformato, principalmente se non esclusivamente, il mercato del lavoro: con un nuovo modello con-

trattuale (il Protocollo del 1993), con la «privatizzazione» del pubblico impiego (il decreto 29, sempre del 1993), con l'introduzione dei rapporti di lavoro flessibili grazie al pacchetto Treu (1997) e alla successiva legge Biagi (2003), e con le riforme delle pensioni (1992 Amato, 1995 Dini, 1997 Prodi, 2004 Maroni, 2007 Prodi, 2010 Sacconi, 2011 Fornero). Il risultato è la notevole moderazione salariale prima ricordata (ma non nel pubblico, dove il Protocollo del 1993 non ha mai funzionato), frutto di un modello contrattuale asimmetrico e di una crescita impetuosa del lavoro flessibile (che hanno favorito le imprese fino al punto di assopirle). Più recentemente la moderazione salariale ha trovato ulteriore alimento nell'impegno di nuova riforma e modernizzazione, nonché di contenimento dei costi, del lavoro pubblico.

Ma a queste profonde e sostanziali modifiche nei rapporti di impiego e nel mercato del lavoro ha fatto riscontro soltanto un assai modesto, quando non perverso, aggiustamento strutturale del mercato del prodotto, realizzato con un corposo programma di privatizzazioni senza liberalizzazioni, o con liberalizzazioni molto blande. Questo non ha prodotto alcun effetto benefico sulla «snellezza» del sistema economico, anzi ne ha ridotto il livello di concorrenza, mantenendo una spinta inflazionistica interna (ingiustificabile in termini salariali) assente negli altri paesi europei. I prezzi italiani hanno continuato a correre, certo meno di prima, ma sempre più di quelli dei partner nell'euro, nonostante i salari assai più moderati, e hanno causato, grazie anche alle modifiche nella distribuzione del carico fiscale, una forte compressione del reddito dei ceti medi a favore delle fasce di reddito più elevate (Cappellari, Naticchioni, Staffolani, 2009). Di questo perverso processo di taglieggiamento depressivo dell'economia, l'ascesa economica e politica di Berlusconi, il suo essere un super-ricco quasi-monopolista privato del mercato della pubblicità televisiva, con tanto di «patente di Stato», sono stati (e sono purtroppo tuttora) il simbolo forse più vivido e inquietante.

Questo aggiustamento asimmetrico, incompleto ed economicamente perverso, rivela i tratti di uno «scambio politico masochistico», maturato a distanza di pochi anni dal crollo del muro di Berlino. Traggo il concetto di «scambio politico» da Ezio Tarantelli, che con questo termine indicava il processo di reciproco aggiustamento, possibilmente regolato da un esplicito patto sociale, tra lavoro, capitale e Stato; e, a proposito di accordi sociali che comportino una riduzione del benessere dei lavoratori e delle famiglie, parlava in particolare di «scambio politico masochistico»

(1995). Ma come, se non «masochistico» nel senso attribuito al termine da Tarantelli, può essere definito lo scambio politico delineatosi in Italia negli anni novanta? Uno scambio che, sotto la pressione di una crisi occupazionale senza precedenti, di un elevato rischio di importare inflazione a causa dell'ultima, drammatica svalutazione della lira, e dell'obiettivo del controllo del debito per garantire l'aggancio all'euro sin dalla sua creazione, ha consentito un'incisiva e dolorosa riforma del lavoro (contratti, salari, pensioni) con la contropartita di una riforma del mercato dei beni debole e monca, incapace di coniugare le privatizzazioni con effettive misure di innovazione, liberalizzazione e modernizzazione, o con altre forme di regolazione in grado di esercitare la pressione competitiva su prezzi e margini necessaria a minimizzare le rendite da *mark up*, quindi ad assicurare un rapporto tra prezzi e salari, tra mercato del prodotto e mercato del lavoro, favorevole alla crescita, al progresso economico e sociale per tutti? Non è forse stato masochistico lo scambio che ha ritardato gli investimenti in nuove tecnologie e modelli organizzativi innovativi, e con ciò ha bloccato la competitività del sistema economico e ne ha limitato la performance produttiva, ostacolando l'uscita dalla crisi e la creazione di occupazione sostenibile?

Certo, lo scambio era stato concepito in un momento di gravissima emergenza, ma una volta che l'emergenza era stata superata, una volta ripresa l'occupazione, riassorbito lo shock inflazionistico e ottenuto l'aggancio all'euro, lo scambio doveva essere riequilibrato e il mercato del prodotto profondamente riformato in modo da rendere l'intera economia più competitiva e innovativa, a tutto vantaggio dei consumi interni e delle esportazioni. Non ritengo utile soffermarmi qui sui risultati della Commissione Giugni sul patto del 1993, nominata nel 1997 dal Governo Prodi per rivedere il Protocollo a cinque anni dal suo varo. La Commissione propose soprattutto una più completa sistemazione dei principi della concertazione nel quadro delle istituzioni di regolazione del sistema delle relazioni industriali, ma la proposta non riuscì mai a ottenere il necessario consenso per tradursi nell'opportuno riequilibrio del modello negoziale. Questo è quindi rimasto in vigore immutato sino all'accordo separato del 22 gennaio del 2009, che non ha nemmeno sfiorato il tema della competitività del mercato del prodotto italiano. La debolezza dei salari e il differenziale di inflazione, cui si è aggiunta la stolta severità dell'aggiustamento finanziario, hanno così continuato (e continuano ancora oggi) a costringere l'e-

conomia a una performance penosamente deludente in termini di consumi, esportazioni e investimenti – in altre parole, a una performance molto deludente della crescita e del progresso economico e sociale.

3. Resilienza della cattiva performance

La cattiva performance economica, peraltro, ha dimostrato un'evidente e peculiare robustezza agli attacchi della buona politica economica; come si può dire, italianizzando una parola inglese, ha mostrato una forte *resilienza*, tendendo a radicarsi e a permanere nel paese anche a fronte degli andamenti deludenti dell'economia, del netto ridimensionamento del reddito italiano in ambito europeo e dei sacrifici richiesti dai successivi aggiustamenti della finanza pubblica. La politica, i media, i partner sociali, la stessa popolazione non protestano (o lo fanno solo nella forma dell'«antipolitica»), perché lo scambio politico masochistico ha comunque garantito vantaggi non disprezzabili e relativamente diffusi (seppure a scapito, come abbiamo visto, delle condizioni di vita dei ceti medi⁴).

Esso ha infatti consentito: l'assorbimento (almeno fino al *changeover*) dello shock inflazionistico importato con la grande svalutazione della lira del 1992-1993; l'ingresso dell'Italia nel «club dell'euro» fin dal suo inizio; una crescita rilevante e di lungo termine dell'occupazione (certo, soprattutto di occupazione a basso costo e flessibile), con un aumento significativo (tra il 1995 e il 2008) del tasso di occupazione anche per i giovani e le donne⁵; uno spostamento significativo della distribuzione funzionale del reddito verso il capitale, con una proliferazione di aziende, spesso piccole e piccolissime, e un tasso di sopravvivenza favorevole anche per le imprese marginali, nell'industria e soprattutto nei servizi alle imprese.

⁴ I dati della Banca d'Italia dimostrano che tra il 1993 e il 2004 il salario netto mensile dei lavoratori in possesso di una laurea è diminuito di oltre il 27 per cento rispetto a quello dei lavoratori con licenza elementare. Il risultato non può essere ascritto a una mutata composizione degli indirizzi: il salario dei laureati in materie scientifiche (ingegneri, chimici, fisici, matematici) è diminuito di circa il 14 per cento, quello dei laureati in materie professionali (economia, giurisprudenza) si è ridotto del 31 per cento, quello dei laureati in discipline umanistiche del 30 per cento.

⁵ E la «rigidità verso il basso» del tasso di occupazione femminile si sta mostrando uno dei pochi segnali positivi della gravissima crisi occupazionale che stiamo vivendo.

Questi «successi», che oggi finalmente si confrontano con la loro palese insostenibilità, hanno indubbiamente ostacolato e ritardato l'urgenza di lavoro, capitale e Stato di porre mano a uno scambio politico più equo e lungimirante, nonostante già nel disegno del Protocollo del 1993 ci fossero buone intenzioni e indicazioni per una strategia di ammodernamento, se non delle imprese, almeno del modo di lavorare, nella famosa quanto inapplicata seconda parte del documento, che Ciampi stesso (1996) aveva indicato come il punto dove si sarebbe verificata l'equità e il vero successo del patto. Oggi la crisi ha rotto l'incantesimo: il castello di carte è crollato, evidenziando il patto scellerato mantenendo il quale, se non proprio tutti, certamente la larga maggioranza del paese non può che perdere. Ma l'Italia davvero s'è desta?

4. Appunti per il governo

A livello macroeconomico la ripresa della crescita richiede: un patto sociale, un modello contrattuale e un fisco più generosi con il lavoro, in particolare con il ceto medio; il rafforzamento dei consumi interni; la riassunzione dei target di inflazione, tanto dei prezzi interni quanto di quelli all'esportazione; una nuova politica industriale. A differenza dei primi, su cui vige un silenzio glaciale, di quest'ultima si parla in continuazione; ma è davvero difficile intravedere quali siano in concreto i termini della politica industriale di sviluppo che governo e partiti intenderebbero varare. Bisognerebbe certo rafforzare fortemente la concorrenza interna, e il fatto che abbiamo un presidente del Consiglio che è stato commissario europeo alla Concorrenza parrebbe dare un'indicazione importante in questa direzione. Ma i fatti sono purtroppo assai più deboli dei valori simbolici. Bisogna, inoltre, riorientare il modello di sviluppo italiano verso un paradigma maggiormente *wage-lead*, ovvero più nettamente guidato da retribuzioni e consumi interni, e un po' meno *export-led*, ovvero guidato dalle esportazioni.

Purtroppo in questi anni perdenti troppi imprenditori e sindacalisti, politici e giornalisti, esperti e uomini di cultura, hanno accarezzato ancora, confusamente e fuori tempo massimo, la vecchia e non più proponibile idea dello sviluppo *export-led* – il modello che negli anni cinquanta aveva trainato il miracolo italiano. Hanno creduto di ottenere ancora una volta

la crescita tenendo bassi i salari. Ma nelle attuali condizioni del mercato globale, e con le strozzature parassitarie che bloccano l'economia, quell'idea è diventata semplicemente assurda. I salari non sono affatto una buona variabile di aggiustamento: i risultati macroeconomici lo dimostrano senza appello. Finché l'Italia continuerà ad avere prezzi più alti e salari più bassi dei concorrenti, partner nell'euro, non potrà crescere: non avrà prezzi competitivi e sarà frenata da una domanda interna troppo debole.

Per questo deve avere una politica economica, prima ancora che industriale, che riorienti il modello di sviluppo, spostando almeno in parte il motore della crescita dalle esportazioni al mercato interno. Certo, l'economia non deve perdere ulteriore terreno sui mercati esteri, e per questo imprese, distretti e filiere devono riorganizzarsi in maniera che i prodotti italiani siano più competitivi, offrano migliore qualità a prezzi convenienti, e non solo prodotti di nicchia o beni di lusso destinati alla *leisure class* internazionale⁶. Ma, sul lato della domanda, se si desidera rafforzare la capacità di autopropulsione dell'economia, vanno stabilite nuove proporzioni tra mercato interno e mercato estero, attribuendo al primo un ruolo decisamente maggiore. Va rivisto il modello di sviluppo, riorientandolo da un'ottica adeguata ai paesi in via di sviluppo, che hanno costi del lavoro – ma anche prezzi – bassi, a una più adatta alle economie mature, la cui crescita è trainata in misura maggiore dai consumi interni e i cui prezzi sono regolati da un mercato aperto e competitivo.

Questa traslazione della visione dello sviluppo economico, dotata peraltro di rilevanti implicazioni sociali, costituisce l'elemento centrale e obbligato dell'*exit strategy*, ovvero dell'apertura della politica economica a un futuro desiderabile, di progresso e sostenibile, in cui sia possibile assicurare i livelli di reddito e di benessere degli italiani. Ma è evidente che essa comporta, nei confronti del dibattito corrente, un mutamento di prospettiva di tutto rilievo, che chiama la politica, l'accademia, i media e i partner sociali a impegnarsi per accompagnare il cambiamento, ognuno con i propri poteri e le proprie responsabilità.

⁶ Giustamente una parte del mondo datoriale si interroga sulla necessità di riorientare il modello produttivo verso l'offerta di «lusso accessibile italiano». Ma riuscire a dare corpo concreto all'ossimoro, al di là dell'impatto pubblicitario, richiede volumi di produzione e modelli organizzativi al momento rari. Si richiedono anche qualità e convenienza dei servizi alle imprese e dei beni di rete attualmente assenti.

5. Il livello micro: gestire la conoscenza

Sul livello macroeconomico non mi soffermo più a lungo. Dedico invece il resto di queste pagine al livello microeconomico dove, spostando la visuale, ci si imbatte immediatamente in un secondo nodo, altrettanto cruciale: quello dell'*organizzazione dell'impresa* in senso lato, ricomprendendo in questo termine anche le tecnologie utilizzate e la qualità dei rapporti di lavoro. In effetti non si tratta che di un'altra angolatura dalla quale si osserva lo stesso problema: le imprese italiane non sarebbero così poco moderne se, con un diverso equilibrio di regolazione tra mercato del lavoro e mercato del prodotto, gli stimoli della concorrenza e la «sferza salariale» avessero potuto agire liberamente, spingendole alla riorganizzazione.

A livello della singola impresa, infatti, il tema dell'ingresso in un modello di sviluppo sostenibile richiede una forma di aggiustamento strutturale secondo quella che, con un termine tecnico ormai diffuso (ma anche un po' oscuro), va sotto il nome di riorganizzazione o reingegnerizzazione dei luoghi di lavoro. Non scendo nei dettagli di cosa questo possa voler dire in concreto sotto il profilo dell'organizzazione interna, della gestione dei rapporti di lavoro, di quelli con clienti e fornitori, dell'utilizzo delle tecnologie. Per chi voglia approfondire questi aspetti rimando anzitutto all'ormai classico volume di Roberts sull'*impresa moderna* (2004).

Mi preme però sottolineare un aspetto fondamentale che accomuna i diversi filoni di letteratura che, sotto angolature differenti, affrontano l'uno o l'altro aspetto della riorganizzazione/reingegnerizzazione: la teoria dell'impresa evolutiva (Nelson, Winter, 1982), il modello organizzativo della produzione snella (Womack, Jones, Roos, 1991), la teoria della *learning organization* (Senge, 1990; Garratt, 1994), la riorganizzazione dell'impresa per processi anziché per funzioni (Hammer, Champy, 1993), l'organizzazione del lavoro ad alta performance (Leoni, 2008). Ebbene, tutti questi diversi filoni di letteratura concorrono e trovano sintesi nell'indicare il ruolo centrale attribuito alla conoscenza e alla sua gestione all'interno del processo produttivo come fattore essenziale di modernizzazione dell'impresa.

Il ruolo di fattore di produzione primario, di materia prima essenziale, svolto dalla conoscenza nell'impresa moderna comporta, a propria volta, un progresso nell'atteggiamento e nella professionalità del lavoro, nella funzione stessa che il lavoro assolve nell'impresa. La centralità della cono-

scienza come fattore di produzione richiede che il lavoratore ampli la sfera della sua attività assumendo una nuova attitudine cruciale, una competenza che definisco con il termine di «partecipazione cognitiva», indicandone il contenuto con la volontà di acquisire, condividere e utilizzare la conoscenza propria e dell'impresa per migliorare i prodotti e i processi produttivi.

Sottolineo, nella definizione, l'utilizzo della parola «volontà». La letteratura (ad esempio: Dosi, Marengo, 1994) indica che i principali elementi costitutivi della competenza sono la conoscenza, le abilità produttive, l'esperienza e le abilità relazionali. Ma è necessario riconoscere altresì che la competenza, tanto più una competenza complessa come la partecipazione cognitiva, emerge soltanto in presenza della *volontà di usarla*: se il lavoratore non raggiunge, per un motivo o per un altro, il livello di motivazione personale all'utilizzo delle proprie conoscenze, abilità produttive, esperienze e abilità relazionali ai fini del miglioramento continuo dei processi in cui è inserito, se non raggiunge un determinato livello di autonomia/responsabilizzazione e di integrazione motivazionale con il gruppo di lavoro di cui fa parte, la competenza della partecipazione cognitiva non potrà mai emergere.

6. Costruire comunità intelligenti

I lavori del premio Nobel per l'Economia 2009 Elinor Ostrom e altri (Hess, Ostrom, 2009) chiariscono che il «bene conoscenza» esercita in massimo grado i suoi effetti positivi quando viene considerato e gestito come un bene comune, indicandone anche alcuni esempi concreti di gestione efficiente. Tuttavia, normalmente la condivisione e l'utilizzazione della conoscenza sono regolate da barriere tali da comportare costi di transazione elevati. Altri aspetti peculiari del bene conoscenza, come la difficile valutabilità ex ante, il carattere complesso delle esternalità e la necessità di combattere l'entropia informativa (Tronti, 2003), militano anch'essi a favore della tesi che lo sviluppo della conoscenza richieda ambienti sociali coesi, basati su elevati livelli di fiducia, reciprocità e riconoscimento. Il fatto che la conoscenza sia considerata come un bene comune è in assenza il requisito principe per la sua diffusione e utilizzazione all'interno dei processi produttivi. Ma questo comporta come corollario che, per ri-

durre i costi di acquisizione e promuovere la partecipazione cognitiva, i lavoratori devono poter identificare se stessi come appartenenti a una comunità, più precisamente a una *knowledge community*, ovvero alla comunità che al tempo stesso alimenta e utilizza un comune patrimonio di conoscenza.

Uno dei maggiori ostacoli che impediscono all'economia italiana di incamminarsi in questa direzione è la dimensione dell'impresa. L'Italia come è ben noto e già abbiamo argomentato, è caratterizzata da una pleora di piccole e piccolissime imprese, che ovviamente hanno dimensioni troppo ridotte per poter pretendere di costituire una *knowledge community* in se stesse. In un passato nemmeno troppo lontano, le piccole e le microimprese potevano superare questa limitazione con la partecipazione alle aree di conoscenza diffusa caratteristiche dei distretti industriali. Una copiosa letteratura ha evidenziato gli effetti di *spillover*, di auto-coordinamento, di diffusione della conoscenza nei distretti, che oggi potremmo riconsiderare nei termini della creazione di ben definite *knowledge communities* all'interno del sistema produttivo. Tuttavia la crescita impetuosa della concorrenza globale nel segmento dei prodotti tradizionali ha abbattuto i vantaggi competitivi di molte di queste comunità territoriali. Fortunatamente non è stato così per tutte, ma questa è stata ed è una tendenza generale, che indica che oggi, per sostenere l'urto della concorrenza internazionale, i luoghi di lavoro devono diventare parte di «comunità intelligenti», localizzate sul territorio ma in comunicazione con il mondo intero, capaci di creare, scambiare e utilizzare conoscenza di più alto livello tecnico e culturale di quello che fino a ieri erano in grado di fare molti distretti industriali⁷.

Per costruire e rafforzare le comunità intelligenti necessarie alla ripresa dello sviluppo, il disegno di politica industriale ha di fronte essenzialmente due leve: spingere le imprese a costituire reti nel territorio (ma non solo) e spingere le imprese a crescere di dimensione. La prima leva richiede anzitutto un ruolo attivo e forte delle amministrazioni locali e della contrattazione territoriale, che debbono sostenere con l'offerta di servizi (selezione e reclutamento, informazione e formazione, individuazione di

⁷ Un effetto collaterale molto rilevante della debolezza cognitiva dell'economia italiana in questo momento è l'incapacità di remunerare il capitale umano, di cui danno conto i dati riportati nella nota 4.

partner, rapporti con l'università e la ricerca, marketing e finanza) le piccole imprese nella costruzione di comunità di conoscenza in rete. In una situazione di questo tipo, se effettivamente il fattore di coordinamento e il «vero» datore di lavoro è il territorio e non l'impresa (Bonomi, 1997), rapporti di lavoro anche flessibili e relativamente volatili sono tutto sommato accettabili, perché l'accumulazione della conoscenza avviene al di fuori della singola impresa, nella rete locale che si costituisce come comunità intelligente, che l'impresa al tempo stesso alimenta e utilizza.

Ma è indubbio che il modo più semplice e tradizionale di risolvere il problema della creazione della comunità intelligente che dà identità e sviluppo all'impresa è quello di costruirla anzitutto all'interno dell'impresa, di identificarla con l'impresa stessa. Questa modalità, che purtroppo può applicarsi solo alle organizzazioni di maggiore dimensione, si basa sul riconoscimento del fatto che la competitività deriva da una chiara identità e innovatività dei prodotti, e che questa identità innovativa dei prodotti, a propria volta, non può essere che il risultato di una *knowledge community* stabile e coesa. Nell'impresa di più ampia dimensione, la partecipazione cognitiva non può che fondarsi su relazioni di lavoro stabili e di lungo periodo, quali quelle che già aveva in mente Edith Penrose nel 1959, quando identificava il ruolo cruciale per la solidità dell'impresa con l'accumulazione di lungo periodo degli *invisible assets*.

Del resto, molti sono ormai gli studi empirici che rafforzano queste argomentazioni, dimostrando l'esistenza di un legame forte e statisticamente robusto a livello d'impresa fra bassa produttività e utilizzo di lavoro flessibile (Sciulli, 2006; Colombo, Delmastro, Rabbiosi, 2007; Lucidi, Kleinknecht, 2009; Damiani, Pompei, 2009; Ricci, 2011). Le imprese che utilizzano intensamente rapporti di lavoro flessibili presentano sistematicamente livelli di produttività più bassi delle altre. Non si tratta soltanto di un effetto meccanico. Perché i lavoratori possano esprimere gradi di partecipazione cognitiva adeguati a sostenere la sfida competitiva sono necessari elevati livelli di fiducia, trasparenza e lealtà reciproca tra loro e il management – condizioni che non si attagliano a modelli organizzativi che prevedono l'utilizzo intensivo di lavoro precario. Si tratta, in quei casi, di scelte strategiche sbagliate, che giocano il presente contro il futuro, scambiando un vantaggio di costo immediato contro un più elevato guadagno futuro, costruito grazie all'accumulazione della conoscenza e alla creazione di comunità intelligenti.

7. Globalizzazione e bilanciamento dei poteri tra capitale e lavoro

Un secondo aspetto che ostacola la strada della costruzione della partecipazione cognitiva nelle imprese è quello della presente imperfezione nel bilanciamento dei poteri nelle relazioni industriali a livello d'impresa. Non è difficile constatare, sulla base della cronaca sindacale, che la prospettiva della riorganizzazione dell'impresa italiana in una comunità intelligente è fortemente indebolita dall'irrompere dell'opzione di «*exit territoriale*», offerta al datore di lavoro dalla liberalizzazione dei movimenti di capitale e dalle opportunità di delocalizzazione della produzione all'estero. La minaccia della delocalizzazione rafforza notevolmente il potere datoriale nella contrattazione nei confronti tanto del sindacato quanto della controparte pubblica, al punto che non si può non convenire con Giuliano Amato che la politica e le relazioni industriali sono, nel nostro paese, da ormai molti anni «sotto schiaffo» da parte del ceto imprenditoriale⁸.

Questo nuovo squilibrio di poteri, che contribuisce a spiegare il carattere masochistico e miope dello scambio politico in opera dagli anni novanta tra lavoro, Stato e capitale, e che è causa del ritardo di aggiustamento del sistema produttivo alle sfide dell'oggi e del domani, rende evidente che l'Italia ha da percorrere anche un cammino di riequilibrio dei poteri in azienda nel nuovo contesto globalizzato. Come bilanciare i poteri nell'arena delle relazioni industriali? Negli altri paesi industriali avanzati si presentano spesso, anzi quasi sempre, forme di partecipazione finanziaria o gestionale – diretta o mediata da sindacati, fondi pensione e fondi di previdenza sociale – dei dipendenti alle sorti e alle decisioni dell'impresa: basti pensare alla *mitbestimmung* tedesca, all'azionariato dei dipendenti francesi (che è obbligatorio), ai fondi dei lavoratori svedesi (che sono uno dei massimi investitori del paese), agli *Employee stock ownership plan (Esop)* o ai fondi pensione gestiti dai sindacati americani⁹.

⁸ L'autore non ha un testo di riferimento per questa affermazione, ma dà testimonianza di avere udito più volte personalmente Amato sostenere in occasioni pubbliche questa valutazione.

⁹ Nel *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, documento da poco formulato in Francia dal Commissario generale per l'investimento su richiesta del governo, rientrano il trasferimento degli oneri contributivi alla fiscalità generale e una negoziazione tendente a stabilire nuove basi per il dialogo sociale nell'impresa, con la proposta che ai rappresentanti del personale sia attribuita «una presenza deliberativa nei consigli di amministrazione e nei comitati di sorveglianza nelle imprese con più di 5 mila dipendenti».

Non è difficile riconoscere che, sotto questo profilo, l'Italia costituisce un caso anomalo, frutto dell'improvvido incontro tra la politica sindacale delle «mani libere» e l'allergia padronale a qualunque forma di temperamento delle prerogative manageriali. Negli altri paesi, il bilanciamento dei poteri non si manifesta tanto nell'evitare sacrifici da parte dei lavoratori assumendo scelte insostenibili, quanto nell'assicurare la continuità dell'impresa, il volume degli investimenti necessari a riorganizzarla e a proteggerne la vitalità e le prospettive di sviluppo. Da questo punto di vista gli esempi dei tagli occupazionali e salariali accettati dai lavoratori della Chrysler negli Stati Uniti (di cui, peraltro, essi detengono attraverso il fondo pensioni più del 40 per cento del capitale azionario), o gli accordi sui tagli di orario e salario dei dipendenti tedeschi, sono molto significativi.

Nel caso italiano (e sono cosciente di sollevare qui un tema caro a Piero Boni, che a esso dedicò un impegno forte, appassionato e inflessibile per tutta la vita), nel programma di trasformazione della società tracciato dalla Costituzione grande importanza viene data alla partecipazione dei cittadini, in particolare dei lavoratori, non solo alla vita politica e sociale del paese, ma anche alla sua vita economica. La partecipazione dei lavoratori all'economia viene specificata dall'articolo 46: «ai fini dell'elevazione economica e sociale del lavoro, in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende». L'articolo 46 si inserisce nel programma a lungo termine di trasformazione sociale ed economica del paese con cui la Repubblica intende assolvere al compito di conseguire, nella sua evoluzione storica, il pieno sviluppo della persona nella libertà e nell'eguaglianza dei cittadini. I due grandi fini enunciati dall'articolo 3 (lo sviluppo della persona e la sua effettiva partecipazione alla vita del paese) appaiono strettamente e quasi inscindibilmente legati fra loro, perché l'elemento partecipativo è, al contempo, una conseguenza dello sviluppo economico e sociale e un modo per assicurare il riconoscimento del concorso di tutti all'organizzazione del paese e della sua economia.

Ma dal 1948 a oggi, seppure molti passi avanti siano stati fatti nell'attuazione del programma di trasformazione sociale previsto dalla Costituzione, in tema di partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende la strada percorsa non è stata davvero molta. In astratto, la prospettiva della partecipazione deriva da una concezione sociale e comunitaria del lavoro che, anziché mortificare i valori personali, li esalta nella comune assun-

zione di responsabilità dei lavoratori e dell'impresa. Ma, in concreto, l'esigenza di offrire ai lavoratori la possibilità di cooperare alla gestione delle imprese diviene oggi più pressante che mai, sia per dare inquadramento giuridico alle nuove forme di partecipazione cognitiva, rese necessarie dall'affermarsi del modo di produrre basato sulla gestione della conoscenza, sia per bilanciare lo squilibrio di poteri a favore dell'imprenditore causato dall'opzione di *exit* globale, ricollocando l'impresa in un contesto di interessi più vasto (i lavoratori, la comunità locale, lo sviluppo nazionale).

Sul tema della partecipazione, però, nel passato abbiamo assistito a veti bipartisan, che hanno di fatto non solo impedito lo sviluppo della normativa di recepimento del dettato costituzionale (basti per tutti citare il travagliatissimo caso dell'adozione da parte dell'Italia dello Statuto della Società europea), ma anche limitato la diffusione di esperimenti concreti su base contrattuale, nonostante alcuni casi di evidente successo. La «via italiana alla partecipazione» ha preferito tentare un esperimento macroeconomico «dall'alto», con il tentativo di coinvolgere il sindacato confederale e le imprese nella concertazione della manovra di politica economica, dapprima attraverso gli esperimenti di rientro dall'inflazione a due cifre dei primi anni ottanta, poi, dal 1993 in avanti, con il tentativo di sommare al governo concertato dell'inflazione lo sviluppo della contrattazione locale. A ormai notevole distanza di tempo dal suo varo, va notato – senza tema di smentita – che la «via macro alla partecipazione» ha fallito l'obiettivo di fornire una cornice allo sviluppo della partecipazione a livello di azienda.

Oggi è pertanto necessario chiarire che anche in Italia, così come in Germania, negli Stati Uniti, in Francia o in Svezia, la partecipazione si presenta come la via maestra per ricollocare il conflitto industriale in un alveo di contemperamento degli immediati interessi imprenditoriali con quelli dei lavoratori, del territorio e del paese; ed è necessario, in particolare, ribadire che le forme di partecipazione cognitiva prospettate dai nuovi modelli organizzativi si configurano non come costo aggiuntivo, ma come indifferibile investimento per assicurare la competitività e lo sviluppo delle imprese. La conoscenza costa, l'ignoranza molto di più.

Oggi, dunque, la tormentata «via italiana alla partecipazione» non può che riprendere, con le novità del caso, il cammino microeconomico interrotto dalla stagione del rientro dell'inflazione e della concertazione macroeconomica. E là dove la via della concertazione e del dialogo sociale è

bloccata per le dimensioni dell'azienda, può e deve riprendere animando la contrattazione territoriale.

Se nel fuoco del conflitto mondiale la partecipazione dei lavoratori ha significato essenzialmente il loro coinvolgimento diretto nella salvaguardia dell'apparato produttivo del paese, se negli anni ottanta la partecipazione macro dei sindacati alla manovra economica ha consentito il rientro dell'inflazione a due cifre, se negli anni novanta e nei primi anni duemila la concertazione ha consentito l'entrata nel «club dell'euro» e la crescita occupazionale successiva al 1995, oggi il tema della partecipazione si ripropone a livello micro, per ricostituire l'impresa e/o il territorio come comunità intelligenti e rilanciare lo sviluppo dell'economia italiana nel nuovo contesto tecnologico e globale. L'Italia non deve soltanto porre termine allo stato di grave difficoltà in cui si trova, ma deve avviare una nuova fase di sviluppo, intensa e duratura, e solo la collaborazione cognitiva alla gestione delle aziende e la stabilità occupazionale a essa conseguente possono aprire la strada a una nuova fase di progresso economico e sociale.

Questo contributo alla riflessione sulla ripresa del nostro sviluppo economico e sociale si chiude dunque con una domanda: sapranno i partner sociali e la classe politica trovare la forza e la convergenza necessarie per dare applicazione in questa direzione al dettato della nostra Costituzione per troppo tempo disatteso?

Riferimenti bibliografici

- Baran P.A., Sweezy P.M. (1968), *Il capitale monopolistico. Saggio sulla struttura economica e sociale americana*, Torino, Einaudi (ed. orig. 1966).
- Bonomi A. (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Torino, Einaudi.
- Cappellari L., Naticchioni P., Staffolani S. (a cura di) (2009), *L'Italia delle disuguaglianze*, Roma, Carocci.
- Ciampi C.A. (1996), *Un metodo per governare*, Bologna, Il Mulino.
- Colombo M.G., Delmastro M., Rabbiosi L. (2007), «High Performance» Work Practices, Decentralization, and Profitability: Evidence from Panel Data, in *Industrial and Corporate Change*, XVI, 6.
- Damiani M., Pompei F. (2009), *Labour Protection and Productivity in the European Economies: 1995-2005*, Mpra paper 12710, University Library of Munich.

- Di Nardi G. (1987), *L'economia italiana nel secolo XX*, in AA.VV., *I settantacinque anni dell'Istituto Nazionale delle Assicurazioni*, Roma, Istituto della enciclopedia italiana.
- Dosi G., Marengo L. (1994), *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences*, in England R.W. (a cura di), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Einaudi L. (2004), *Il buongoverno: saggi di economia e politica (1897-1954)*, Bari, Laterza, a cura di Ernesto Rossi (ed. orig. 1955).
- Franciosi F.B. (1984), *L'offerta di lavoro nell'analisi economica*, Milano, Franco Angeli.
- Garratt B. (1994), *The Learning Organisation*, New York, Harper Collins.
- Hammer M., Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Collins.
- Hess C., Ostrom E. (a cura di) (2009), *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*, Milano, Bruno Mondadori.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Lucidi F., Kleinknecht A. (2009), *Little Innovation, Many Jobs: An Econometric Analysis of the Italian Labour Productivity Crisis*, in *Cambridge Journal of Economics Advance Access*, 17 aprile.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.)-Londra, Harvard University Press.
- Novara F., Rozzi R., Garruccio R. (a cura di) (2005), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Milano, Bruno Mondadori.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley (trad. it. *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Milano, Franco Angeli, 1973).
- Ricci A. (a cura di) (2011), *Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia*, Roma, Isfol.
- Roberts J. (2004), *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*, New York, Oxford University Press (trad. it. *L'impresa moderna*, Bologna, Il Mulino, 2006).
- Sciulli D. (2006), *Making the Italian Labor Market more Flexible: an Evaluation of the Treu Reform*, Madrid, Universidad Carlos III, working paper 06-34, Economics Series 08.
- Senge P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.

- Sraffa P. (1926), *The Laws of Returns under Competitive Conditions*, in *The Economic Journal*, XXXVI [trad. it. *Le leggi della produttività in regime di concorrenza*, in Del Vecchio G. (a cura di), *Economia pura*, Torino, Utet, 1937].
- Tarantelli E. (1995), *La forza delle idee. Scritti di economia e politica*, Roma-Bari, Laterza.
- Tronti L. (2003), *Nuova economia e capitale umano. Per la riorganizzazione del sistema formativo*, in Antonelli G. (a cura di), *Istruzione, economia e istituzioni*, Bologna, Il Mulino.
- Tronti L. (2010a), *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in *Economia & Lavoro*, 2.
- Tronti L. (2010b), *The Italian Productivity Slowdown: The Role of the Bargaining Model*, in *International Journal of Manpower*, XXXI, 7.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, London, Harper [trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli, 1999].