

## INDICE

### TEMA

Lavori e cicli produttivi nella società della conoscenza

*Giovanna Altieri*

*Presentazione.*

Le traiettorie del lavoro nelle nuove filiere produttive 7

*Ursula Holtgrewe, Jörg Flecker, Annika Schönauer*

Flessibilità e ristrutturazione delle catene del valore 15

*Monique Ramioul*

La conoscenza nei processi di ristrutturazione  
e l'impatto sulle competenze dei lavoratori 29

*Gérard Valenduc*

La crescente diversificazione delle carriere  
e dei percorsi professionali 53

*Daniele Di Nunzio, Pernille Hohnen, Peter Hasle, Hans Torvatn*

I processi di ristrutturazione e le loro implicazioni  
sul benessere dei lavoratori europei.  
Nuove sfide per i sindacati 75

### CONFRONTO

Contratto unico e dintorni

*Cesare Damiano*

Unificare il mercato del lavoro 91

*Carlo Podda*

Un sistema di tutele crescenti e uguali per tutti 97

### TENDENZE

*Giuseppe Della Rocca, Giovanni Passarelli*

Il lavoro competente, retorica e realtà 101

<i>Anna Giarandoni</i>	
I cambiamenti professionali: dalla fatica all'impegno	119
FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO	
<i>Giuseppe Sircana</i>	
A partire dall'Apollon.	
Una rassegna su cinema e mondo del lavoro	139
<i>Maria Paola Del Rossi</i>	
Giacomo Brodolini: gli anni nella segreteria nazionale della Cgil	157

TEMA

*Lavori e cicli produttivi  
nella società della conoscenza*



## *Presentazione*

# **Le traiettorie del lavoro nelle nuove filiere produttive**

*Giovanna Altieri*

Per quattro anni ben 17 Istituti, in 14 paesi europei (Belgio, Austria, Bulgaria, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Inghilterra, Olanda, Norvegia, Portogallo, Ungheria, Svezia e Italia<sup>1</sup>) hanno lavorato in team al progetto *The Work Organisation Restructuring in the Knowledge Society* (Works), finanziato nell'ambito del VI Programma quadro dell'Unione Europea, con l'ambizioso obiettivo di comprendere i grandi cambiamenti in atto nel mondo del lavoro nella società della conoscenza.

Si è guardato alle trasformazioni del lavoro attraverso approcci e lenti di osservazione differenti. In prima battuta si è ricostruita la riflessione teorica espressa dalla letteratura internazionale, valorizzando anche le specificità delle culture nazionali. Ciò ha permesso di cogliere le diverse priorità o approcci cui si fa riferimento nei singoli contesti nazionali, quindi di veicolare contributi di autori che a causa delle barriere linguistiche spesso sono conosciuti solo nel paese di appartenenza. A questo lavoro di ricognizione è seguito un intenso lavoro empirico sviluppato attraverso analisi sia di tipo statistico quantitativo sia di tipo qualitativo. In particolare, attraverso studi di caso, è stato possibile considerare simultaneamente sia il versante delle imprese sia quello degli individui, ovvero dei lavoratori. L'interrogativo al centro dell'analisi è stato il seguente: quali sono i processi di ristrutturazione in corso nelle organizzazioni appartenenti a diversi settori economici e quali conseguenze e impatto stanno producendo sulla qualità del lavoro?

Il lavoro di ricostruzione di un quadro comparativo generale dei grandi cambiamenti che attraversano le imprese e il lavoro, attraverso fonti di dati statistici di carattere sia europeo sia nazionale, ha evidenziato alcuni limiti oggettivi alla comparabilità degli indicatori statistici, legati non solo alle diverse vocazioni e strutture produttive dei diversi contesti, ma anche alle dif-

\* Giovanna Altieri è direttore dell'Ires Cgil.

<sup>1</sup> Il partner di progetto per l'Italia è stato l'Ires.

ferenze nei sistemi di relazioni industriali, dei regimi fiscali e di welfare nei paesi dell'Unione.

D'altra parte, nello studio delle trasformazioni dell'occupazione e del mercato del lavoro diventa sempre più utile un approccio che analizzi le transizioni: da un lavoro all'altro, da un'impresa all'altra, da un settore all'altro (pubblico/privato, manifatturiero/terziario ecc.), ovvero da una condizione professionale all'altra (occupato, non occupato, *on welfare* ecc.), da una condizione contrattuale all'altra (da standard a non standard, da tempo pieno a tempo parziale ecc). Capire come avvengono le transizioni è peraltro un obiettivo centrale se si vogliono adottare adeguate politiche attive del lavoro e di *flexicurity*.

In questa prospettiva *panel* mirati (per età, titolo di studio ecc.) dovrebbero diventare strumenti altrettanto importanti quanto gli attuali campioni statisticamente rappresentativi della popolazione nel suo complesso. La dimensione longitudinale va quindi inserita negli obiettivi della produzione statistica con «pari dignità» rispetto alle rappresentazioni statistiche «puntuali» (ad esempio, il tasso di disoccupazione) e dei flussi netti (ad esempio, la variazione del numero di occupati). Ma ciò complica ulteriormente il lavoro comparativo.

Simmetricamente un discorso simile riguarda le imprese, che si trasformano e si frammentano e si ricompongono rispetto al numero di dipendenti, al prevalente settore di attività e altro. Dunque anche le imprese vanno studiate non guardando alla singola unità produttiva, ma in una prospettiva dinamica, seguendo la loro reticolare articolazione. Ed è proprio questo aspetto uno dei più innovativi del progetto: tutta l'attività di ricerca, infatti, si è basata sul concetto di catena del valore che, secondo la definizione di Michael Porter, è costituita dalle «varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i propri prodotti».

Le recenti ristrutturazioni delle imprese (decentralizzazione, *outsourcing*, *networking*, ma anche concentrazione, consolidamento e centralizzazione) producono, infatti, strutture assai complesse, strutture fluide, disperdendo il lavoro in molteplici luoghi e condizioni. In questo contesto, le analisi basate sulla singola impresa, sulla singola unità, rischiano di far perdere informazioni importanti, proprio sulle conseguenze che le ristrutturazioni hanno sul lavoro. L'approccio della catena del valore sposta il focus dell'analisi dalla singola impresa, definita dai suoi confini fisici, alle fasi e ai nodi del processo produttivo, non necessariamente concentrati nello stesso luogo o nello stesso

so settore. Si osserva, in altri termini, l'intero ciclo produttivo e ogni singola attività che lo compone.

Questo approccio di analisi si è in effetti dimostrato molto fecondo, perché ha permesso di conoscere in modo più preciso non solo la nuova articolazione della catena produttiva e le diverse imprese che intervengono, ma anche le ripercussioni che tali processi producono sui vari segmenti di forza-lavoro che partecipano al processo stesso.

I contributi che seguono riprendono, con quattro diversi focus di analisi, alcuni dei contenuti e risultati emersi da questo lavoro comparativo, da cui affiorano alcune tendenze comuni nei processi di ristrutturazione che attraversano i diversi paesi, ma anche la difficoltà a tracciare una netta e unica traiettoria. Le variabili che intervengono nel guidare i processi sono infatti molteplici e fortemente influenzate da una serie di aspetti di contesto legate ai settori, ai modelli organizzativi o «dilemmi organizzativi» (Holtgrewe, Flecker, Schonauer, *ivi*) delle imprese; e ciò concorre ad allargare gli aspetti contraddittori che caratterizzano gli attuali ambiti e percorsi di lavoro. Contraddizioni più volte segnalate anche su questa rivista dai contributi di Aris Accornero<sup>2</sup>, che trovano occasioni di conferma nei casi empirici esaminati con questo progetto.

Come emergerà dagli articoli che seguono, il lavoro di ricerca realizzato nel progetto Works ha mostrato che in generale le ristrutturazioni implicano la ridefinizione dei rapporti tra l'azienda e le altre aziende con le quali essa si relaziona, lungo una filiera produttiva sempre più lunga e frammentata. Sebbene, come argomenta il contributo di Ramioul, la dispersione del processo produttivo sembrerebbe essere frenata proprio dal ruolo svolto dalle competenze tacite, legate a uno specifico contesto locale, che difficilmente possono essere codificate e trasferite. Per meglio governare questa frammentazione, comunque, le aziende impongono processi di lavoro altamente codificati e standardizzati, e gli organismi decisionali sono sempre più distanti dai lavoratori, così che le scelte che essi possono prendere sono ristrette nel perimetro imposto dall'azienda.

Il contributo di Di Nunzio, Hohen, Hasle e Torvatn evidenzia che le ristrutturazioni sembrano creare più problemi, piuttosto che offrire opportu-

<sup>2</sup> Vedi a tal proposito il numero 1 dei *Quaderni di Rassegna Sindacale* del 2009 dedicato ai cambiamenti del lavoro, in particolare l'introduzione di Aris Accornero *Il lavoro che cambia, dopo la classe*.

nità di benessere ai lavoratori, così gli effetti delle ristrutturazioni sulla salute dei lavoratori sono per lo più negativi. L'organizzazione del lavoro è dettata dal mercato e i ritmi e i carichi di lavoro si fanno più intensi. ma i lavoratori hanno pochissime possibilità di partecipare alle scelte aziendali e di influenzare i contenuti e le modalità del proprio lavoro. L'incertezza aumenta, rispetto alla propria occupazione e al livello di reddito cui si può aspirare, così come rispetto alla propria carriera o anche solo alla gestione dei turni e dei tempi di lavoro. Apparentemente l'autonomia cresce ma, più spesso, è l'autonomia nella realizzazione di un compito piuttosto che un controllo sul proprio lavoro e delle sue condizioni. Così gli orari si de-strutturano, si de-standardizzano, si fanno più flessibili, più variabili (in tutte le loro dimensioni), ma più difficile è dire se aumenti la capacità di controllo su di essi da parte dei lavoratori, ovvero se ci sia un effettivo incremento dell'autonomia nel decidere e nel gestire il tempo di lavoro e la sua combinazione con gli altri tempi di vita. O se tale autonomia non sia in buona parte apparente, e si configurino invece situazioni di etero-direzione, di controllo esterno da parte dei committenti e/o dei clienti, e, in ogni caso, delle pressioni del mercato. Parallelamente si afferma un'individualizzazione del rapporto di lavoro e viene meno per il singolo la possibilità di poter usufruire di un supporto collettivo, per l'atomizzazione delle relazioni di lavoro nelle quali si è inseriti, così come per le difficoltà di poter avanzare azioni comuni come quelle di tipo sindacale. In breve, durante le ristrutturazioni i lavoratori assumono un aumento del carico di lavoro ma non hanno la possibilità di influenzare l'organizzazione e le scelte aziendali, di conseguenza devono adattarsi passivamente ai cambiamenti che sono sempre più frequenti.

In tale maniera le ristrutturazioni finiscono per ripercuotersi negativamente rispetto alle condizioni di lavoro; alla luce di questa ricerca risultano meglio comprensibili anche molte delle tragedie che avvengono nel mondo del lavoro, a cominciare da quella che in Italia ha investito la Thyssenkrupp di Torino. Nelle acciaierie della Thyssenkrupp il processo di ristrutturazione ha messo in crisi il sistema di gestione della sicurezza, dimostrando che se non governati i cambiamenti aziendali mettono a rischio la salute e, in alcuni casi, la vita stessa dei lavoratori. Altrettanto, riprendendo un aspetto messo in luce sempre dall'articolo di Ramioul, è ipotizzabile che con la ristrutturazione e la nuova articolazione del lavoro e delle responsabilità sia venuta meno quella componente di «conoscenza tacita», in materia di salvaguardia della sicurezza, che aveva in passato garantito i lavoratori stessi.

I processi in corso presentano, dunque, una buona dose di ambiguità. Ad ogni modo, le ristrutturazioni sono fonte di ulteriori divisioni nel mondo del lavoro, poiché le criticità non sono «equamente» distribuite tra i lavoratori, bensì sono dipendenti dal punto in cui ci si trova nella gerarchia aziendale, dai livelli di professionalità e, soprattutto, dalla posizione nella catena del valore dell'impresa in cui si lavora.

Nel complesso emerge l'indebolimento delle organizzazioni dei lavoratori, testimoniato dalla diffusa tendenza alla riduzione della *membership* nella quasi totalità dei paesi più industrializzati (e più in generale dell'agire collettivo), della loro funzione di regolazione generale, di controllo e di riequilibrio dei poteri, della loro capacità di imporre gli interessi e le ragioni del lavoro, a vantaggio dell'individualizzazione dei rapporti, delle negoziazioni tra singoli, della privatizzazione delle norme e della differenziazione nell'accesso ai diritti. A fronte di queste macro tendenze, i risultati del progetto confermano, tuttavia, il ruolo fondamentale del contesto istituzionale, ovvero delle regolazioni generali, delle caratteristiche del welfare state, delle politiche per l'occupazione e delle politiche sociali, e per l'appunto delle caratteristiche dei sistemi di relazioni industriali e della forza delle organizzazioni sindacali. Tutto questo influisce sul tipo di ristrutturazioni della catena del valore, sul modo in cui avvengono, ma soprattutto sulle conseguenze che hanno sul lavoro, sull'estensione e l'intensità di quelle più negative. Di fatto, dove c'è la rappresentanza dei lavoratori e un processo di negoziazione, i risultati tendono a essere più favorevoli per i lavoratori.

Le ristrutturazioni, dunque, danno forme diverse a mercati del lavoro interni alle imprese secondo il quadro legale e il dialogo sociale presente nei vari contesti nazionali. D'altra parte, come emerge dal contributo di Valenduc, gli assetti istituzionali dei mercati del lavoro influenzano ancor prima delle dinamiche settoriali le transizioni e i percorsi di lavoro. Se la frammentazione del lavoro, dei suoi luoghi, dei suoi tempi, delle sue condizioni, delle sue tutele e forme di protezione sembrerebbe un processo ineludibile, i casi concreti osservati nel progetto ci dicono, comunque, che le ristrutturazioni assumono molteplici forme, e le modalità specifiche attraverso le quali si sviluppano i processi di ristrutturazione determinano di fatto le condizioni dei lavoratori, in termini sia economici sia occupazionali, oltre che impattare sulla qualità della loro vita lavorativa e sullo stato di salute e di sicurezza.

Nonostante la spinta all'isomorfismo, le differenze osservate nelle dinamiche interne rispetto a processi apparentemente simili ci dicono che rimane

uno spazio importante per le *policies* e che, se convergenza ci deve essere, è bene partire dai casi migliori.

Un altro aspetto cui guardare rispetto ai fenomeni in corso, che emerge dai risultati del progetto, riguarda il sistema delle disuguaglianze. Da un lato, si rafforzano le sue «dimensioni» tradizionali (quelle legate alla classe sociale della famiglia di origine, al genere, al territorio in cui si vive e in cui si lavora, all'etnia e nazionalità di appartenenza). In particolare, le disuguaglianze di genere sembrano rafforzarsi piuttosto che ridursi. La dimensione della cura e gli stereotipi di genere continuano a condizionare fortemente le traiettorie lavorative delle donne, così che il lavoro femminile nei processi di ristrutturazione assume relativamente di più carattere temporaneo e a tempo parziale, impattando negativamente sui già difficili percorsi di carriera delle donne. D'altra parte, se si è nelle posizioni più basse della catena gerarchica le opportunità di carriera sono decisamente modeste, e per chi ce la fa queste opportunità possono essere colte solo adottando uno stile di vita «maschile», che comprende un orario di lavoro esteso e il sacrificio dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Di fatto, il cammino verso l'uguaglianza sostanziale è ancora lungo e le cose cambiano piuttosto lentamente, visto che anche nei paesi nordici, caratterizzati da un sistema di welfare forte, non viene garantita l'uguaglianza tra uomini e donne. Le tendenze che emergono ci dovrebbero far riflettere sull'inadeguatezza di politiche di genere improntate esclusivamente a inserire le donne nei contesti di lavoro. Occorre pensare a politiche più inclusive per le donne, ma soprattutto occorre affrontare il tema del *work/life balance* in termini di qualità della vita di tutti, uomini e donne.

Ma le dimensioni delle disuguaglianze sembrano anche ri-articolarsi e ridefinirsi. La distribuzione degli aspetti più negativi (in termini di qualità del lavoro) delle trasformazioni in corso risulta più trasversale rispetto, ad esempio, ai livelli di istruzione e alle collocazioni professionali. Anche se queste continuano a esercitare un effetto potentissimo, le insicurezze, i deficit di tutela e di protezione sociale, le situazioni di disagio economico e sociale non riguardano più solamente gli strati periferici della forza-lavoro e della società, ma interessano anche profili più elevati, quelli che appartengono alle classi medie, che hanno gradi di scolarità medio-alti e svolgono professioni tecniche, intellettuali, creative, della conoscenza.

A tal proposito il lavoro empirico, in particolare gli studi di caso sulle organizzazioni e i gruppi occupazionali, hanno mostrato chiaramente i limiti di un approccio basato sul dualismo del *core and periphery*. Proprio se-

guendo le ristrutturazioni e le nuove articolazioni della catena del valore emergono nuove pressioni e rischi per i lavoratori, dai quali non appaiono esenti quelli che potevano essere considerati come facenti parte del *core* dell'impresa.

Se i rischi di esclusione sociale si diffondono e attraversano i diversi strati della popolazione, cresce l'insicurezza e si riduce la capacità di proiettarsi nel futuro. È così anche che le società invecchiano non solo da un punto di vista anagrafico!

A fronte dei processi in corso e di quanto è emerso dalla realizzazione di questo progetto vale la pena interrogarsi su quali debbano essere gli orientamenti di *policy*. Il dibattito sul mercato del lavoro è da tempo concentrato sulla flessibilità del lavoro anche se, soprattutto oggi, si dice che va accompagnata da politiche che la rendano sostenibile al fine di ridurre i costi umani. La prospettiva indicata dal legislatore comunitario è quella della *flexicurity*, neologismo originato dal dibattito olandese di alcuni anni fa. Si riferisce a una combinazione integrata e sincronica di politiche mirate alla flessibilità del lavoro e alla sicurezza dell'occupazione, ma anche del reddito. Gli obiettivi sono quelli di evitare che il mercato del lavoro si sclerotizzi tra insider e outsider, favorendo la creazione di lavori di qualità, adeguatamente tutelati sia sotto il profilo delle garanzie nel rapporto di lavoro, e soprattutto sul terreno della sicurezza sociale, sia sotto quello dell'occupabilità nel mercato del lavoro.

Proprio alla luce di quanto è emerso nel lavoro di ricerca, appare lecito interrogarsi se la politica della *flexicurity*, intesa fondamentalmente quale salvaguardia del reddito, sia la strategia vincente per il futuro del lavoro in Europa. Se così fosse, infatti, si trascurerebbero una serie di aspetti connessi a relazioni di lavoro più stabili e traiettorie di vita più lineari. D'altra parte, Amartya Sen ci avverte che se è autoevidente la perdita di *capabilities* in situazioni di deprivazione e di povertà, non è così evidente il contrario, ovvero che basti migliorare la condizione economica per riacquistare competenze perse. Così, ponendo al centro delle politiche del lavoro solo la salvaguardia del reddito, aspetto comunque rilevante, si dimentica ad esempio la dimensione dell'identità professionale, che si costruisce anche all'interno di relazioni continuative con i colleghi in una realtà aziendale: quella dei percorsi e passaggi di carriera, che i dati dimostrano essere più ricorrenti e a maggior rendimento economico in percorsi interni, piuttosto che in situazioni di mobilità, che non è detto abbiano carattere ascendente e coerente al rafforzamento del-

la propria professionalità. Altrettanto, si sottovalutano i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori sia di carattere fisico sia psicologico, relativamente più elevati proprio tra i lavoratori che vivono una condizione di instabilità legata a contratti non-standard e temporanei.

Mercati del lavoro troppo flessibili, che esasperano la mobilità del lavoro, oltre a creare precarietà sociale non offrono neanche garanzie in termini di miglioramento dei sistemi economici, perché non stimolano le imprese all'innovazione e all'investimento nel capitale umano, e tutto ciò mortifica la crescita della produttività. Se è vero, dunque, che occorre attrezzare meglio i sistemi di welfare nella capacità di rispondere alle esigenze di un lavoratore che si trova sottoposto sempre più al rischio di percorsi di lavoro non lineari, offrendo sostegni e protezioni nella fasi di transizione, altrettanto occorre essere consapevoli che se le aziende e le industrie vogliono rimanere competitive è necessario che le loro strategie innovative siano basate su lavoratori formati, assunti in professioni e in luoghi di lavoro che permettano lo sviluppo delle loro conoscenze e la loro partecipazione, garantendo anche una sicurezza occupazionale.

# Flessibilità e ristrutturazione delle catene del valore

*Ursula Holtgrewe, Jörg Flecker, Annika Schönauer*

## 1. Introduzione

Questo contributo analizza gli effetti della ristrutturazione della catena del valore sulla flessibilità dell'organizzazione e dell'occupazione. Esso si basa sulle risultanze di studi di caso contenuti nel progetto Eu-Fp6 Works ([www.workproject.be](http://www.workproject.be)), che ha studiato gli effetti della ristrutturazione della catena di valore sul lavoro e ha svolto 58 studi di caso coordinati in una gamma del industrie (innovazione tecnologica, alimentazione, abbigliamento, settore pubblico, servizi di interesse generale) e processi di attività (come ricerca & sviluppo, produzione, servizi al cliente, logistica e servizi di innovazione tecnologica) in 13 paesi.

Dagli anni novanta, sia negli studi sul management sia nella *business press*, la flessibilità è stata considerata come obiettivo generale e come necessità di ristrutturare e riorganizzare il processo dell'attività in mercati saturati e globalizzati. Tuttavia, vale la pena di tenere a mente che gli studi sull'organizzazione hanno tradizionalmente considerato la flessibilità come qualcosa che un'organizzazione cerca di limitare per aumentare la propria efficienza (Thompson, 1997). I risultati di Works (Flecker et al., 2008) mostrano che, in realtà, mediante una ristrutturazione della catena del valore che va oltre i confini dell'organizzazione del lavoro individuale, le richieste di flessibilità sono distribuite lungo la catena. Le società e le organizzazioni tentano di esternalizzarla e di trasferirne rischi e costi ad altri, dove possibile – e non da ultimo ai lavoratori. Tuttavia l'esternalizzazione della flessibilità di rado è

\* Ursula Holtgrewe è ricercatrice senior del Forba (Working Life Research Centre) e docente di Sociologia all'Università di Duisburg-Essen.

Jörg Flecker è direttore scientifico del Forba (Working Life Research Centre) e docente di Sociologia all'Università di Vienna.

Annika Schönauer è ricercatrice del Forba (Working Life Research Centre) e dottoranda presso l'Università di Vienna.

semplice. Essa è completata sia da una standardizzazione dei prodotti e dei processi sia da una moltiplicazione di interfacce e di posizioni lavorative di confine (*boundary-spanning roles*). Quindi la ristrutturazione genera le proprie richieste di flessibilità, e queste richieste rinnovano i ben conosciuti dilemmi di competizione e collaborazione (Thompson, 2003) e di coordinamento e controllo.

Il progetto Works non ha individuato molte tendenze uniformi, oltre a una complessiva accelerazione degli affari e del lavoro. La ristrutturazione accorcia gli orizzonti temporali e simultaneamente moltiplica le prospettive che i lavoratori hanno bisogno di considerare quando il loro lavoro viene a trovarsi più vicino a un mercato esterno o interno. Altrimenti i dilemmi di flessibilità ed efficienza, coordinamento e controllo, giocano il proprio ruolo nelle maniere specifiche del settore. Gli effetti dipendono dalla concorrenza sui prodotti dei rispettivi settori o mercati di servizi, dalle richieste dei clienti o delle società committenti, dai rapporti di forza nella catena del valore, dalle richieste degli azionisti di aumento del rendimento dell'investimento o dalle politiche pubbliche. Gli effetti negativi sulla qualità del lavoro tendono a concentrarsi nei gruppi più deboli del mercato del lavoro, nella produzione operativa, nelle attività di logistica e di servizi al cliente. Nelle funzioni ad alta intensità di conoscenza, la standardizzazione del lavoro e la codificazione della conoscenza sono in relazione diretta con la ristrutturazione della catena del valore. Qui troviamo una moltiplicazione delle pressioni e delle prospettive che ampliano i tempi di lavoro e comprimono le richieste.

## 2. Flessibilità

Nei dibattiti sulla flessibilità organizzativa e sull'occupazione flessibile, il bisogno di flessibilità delle aziende, in generale, è dato per scontato. Tale opinione è così generalizzata che solitamente gli autori devono solo far riferimento alla globalizzazione, all'accresciuta concorrenza, ai mercati versatili e ai consumatori capricciosi per dimostrare la rilevanza della questione. Ciò vale sia nelle trattazioni accademiche sui cambiamenti organizzativi o nell'occupazione sia nei dibattiti politici, ad esempio sulla flessibilità del mercato del lavoro. Tuttavia «il mercato», o «l'ambiente», non sono modellati solo dai consumatori o dai regolatori, ma sono influenzati anzitutto dalle strategie di tutte le società che concorrono in un mercato. L'ambiente di un'organizza-

zione quindi è sia il prodotto di azioni strategiche aggregate e delle loro conseguenze sia determina le condizioni di ulteriori azioni (Fligstein, 2002). Comunque, i dibattiti sulla flessibilità si sono concentrati principalmente sull'organizzazione e sulla sua capacità di accrescere l'adattabilità e il dinamismo. La flessibilità organizzativa allora è raggiunta mediante l'uso flessibile del personale in termini numerici e funzionali o facendo uso di risorse esterne o interne. La Tab. 1 presenta una visione d'insieme dei tipi di flessibilità e dei differenti di contratti di impiego, risorse umane e procedure organizzative per ottenere i rispettivi tipi di flessibilità.

*Tab. 1 – Tipi di flessibilità*

	<i>Numerica</i>	<i>Funzionale</i>
<i>Interna</i>	Lavoro part-time, accordi di orario flessibile, orario di lavoro annuo, conti di ore di lavoro.	Esecuzione di varie funzioni, arricchimento di compiti, sviluppo di competenze multiple, lavoro in team, organizzazione a progetto.
<i>Esterna</i>	Contratti a tempo determinato, collaborazioni esterne, agenzie di lavoro temporaneo, sospensioni temporanee/lavoro stagionale, lavoro irregolare.	Subappalto, delocalizzazione, collaborazioni esterne.

*Fonti:* Goudswaard, De Nanteuil (2000); Huws (2006).

Le strategie organizzative per realizzare la flessibilità sono state collegate alla ristrutturazione della catena del valore in diversi modi. Nella *prospettiva del processo lavorativo*, la delocalizzazione è stata per lo più associata all'esternalizzazione della flessibilità a società più piccole, a basso costo o periferiche (Rainnie, 1991; Bolton, Houlihan, 2009), che probabilmente usano più lavoro precario e spostano pressioni aggiuntive e rischi su questi dipendenti. Questo è stato specificamente mostrato nelle ricerche sulla delocalizzazione nelle industrie di servizi (Lehndorff, Voss-Dahm, 2005; Batt et al., 2009). La prospettiva del processo lavorativo ha anche mostrato che le sistemazioni interorganizzative non sono interessanti solo a livello formale di progetti di delocalizzazione o di contratti di fornitura o in termini di costi di transazione. Le strategie di flessibilità dipendono anche dagli effettivi rapporti di forza tra le organizzazioni implicate. Le organizzazioni più forti possono essere in grado di trasferire il rischio dell'utilizzazione di capacità ai loro fornitori di beni e servizi. «La contrattazione *business to business* può agire per porre limiti

molto stretti alle organizzazioni subappaltatrici in termini di livello delle retribuzioni, di organizzazione del lavoro e anche di accordi sull'orario di lavoro. [...] Se il lavoro subappaltato viene trattato come un mercato piuttosto che come un rapporto di lavoro [...] il risultato finale può essere [...] che il processo lavorativo diventa soggetto al controllo di ambedue i datori di lavoro e dell'organizzazione committente» (Rubery, 2006).

Comunque, la direzione del dibattito della teoria del processo lavorativo risente di un pregiudizio che può produrre il rischio di generalizzare questi processi. Vale la pena di guardare alla tradizione conoscitiva e sistemica della teoria organizzativa che concepisce la flessibilità come una risposta a un problema intrinseco delle organizzazioni. Lo scopo di accrescere il dinamismo rispetto ad ambienti mutevoli e cangianti, o di dedicare risorse a fini incerti come l'innovazione, è in contrasto con gli obiettivi di efficienza e di riduzione della complessità (Carlsson, 1989; Luhmann, 2000).

### **3. Flessibilità e ristrutturazione della catena del valore**

Nelle ristrutturazioni delle catene del valore, le società analizzate negli studi di caso Woks ricercano la flessibilità per una gamma di ragioni che sono molto specifiche del settore. Il risultato più generale degli studi di caso è una complessiva accelerazione di tutte le attività aziendali. Altrimenti lo scopo di accrescere il dinamismo rispetto alle richieste e alle opportunità del mercato prende varie forme, e le strategie per realizzare la flessibilità nell'ambito della ristrutturazione della catena del valore hanno obiettivi differenti. Essi dipendono dalla concorrenza sui prodotti o sui mercati dei servizi, dalle caratteristiche del prodotto o servizio, dalle richieste di flessibilità dei clienti o delle società committenti, dalle richieste degli azionisti di aumentare il rendimento degli investimenti e dalle politiche pubbliche. Comunque, i motivi e i risultati della delocalizzazione sono relazionati in modo ricorrente. Le strategie di delocalizzazione possono accrescere o limitare la flessibilità anche al di là delle intenzioni, i loro risultati possono richiedere ulteriori misure e offrire nuove possibilità. Specificamente, la standardizzazione o modularizzazione dei prodotti, dei servizi e delle procedure è sia un prerequisito sia un risultato della delocalizzazione e rende più facili ulteriori delocalizzazioni, poiché le organizzazioni acquisiscono pratica e conoscenze nell'utilizzo di tali standardizzazioni.

I casi nel progetto Works consistevano in processi di attività in settori selezionati piuttosto che in organizzazioni o unità organizzative. La selezione dei settori rifletteva l'emergere di catene globali del valore in differenti stadi storici. In settori come quello alimentare o dell'abbigliamento la disintegrazione verticale e l'internazionalizzazione sono state essenziali fin dalle origini. Nello sviluppo del software, nel settore pubblico e nei servizi postali e ferroviari esse si sono sviluppate solo molto di recente. Ogni processo di attività collocato in un particolare settore era studiato in una serie di paesi con diversi regimi di occupazione e welfare (liberale, conservatore, socialdemocratico ecc.). Ciò ha consentito di analizzare l'influenza degli ordinamenti istituzionali sulle conseguenze della ristrutturazione. Complessivamente, 58 studi di caso sono stati condotti in 13 paesi.

### ***3.1. Occupazione flessibile***

L'esternalizzazione delle esigenze di flessibilità suggerisce l'utilizzo di occupazione più flessibile. In Europa l'occupazione atipica, specificamente il lavoro temporaneo, sta crescendo. Nell'Unione a 15 una quantità sproporzionata della crescita dell'occupazione, dal 1995 al 2000, di 22 milioni di nuovi posti di lavoro, era costituita da lavori a tempo determinato (6 milioni). Specialmente i segmenti a bassa retribuzione sono diventati «più atipici» (Fernández-Macías, Hurley, 2008). Ciò indica che le società accumulavano la loro flessibilità esterna-numerica e facevano uso estensivo delle opzioni fornite dalle regolamentazioni nazionali del mercato del lavoro e dalla loro liberalizzazione (Birindelli, Rusticelli, 2007). Il modo in cui l'occupazione diviene più flessibile dipende in grande misura dal contesto istituzionale di un paese e dalle tradizioni specifiche del settore – e con gli attuali dati le risorse solo raramente possono essere collegate direttamente alla ristrutturazione della catena del valore.

Quindi, osserviamo gradi diversi in cui i fornitori di servizi delocalizzati possono trasferire le esigenze di flessibilità dei loro clienti sui loro dipendenti attraverso la forma di contratti non standard. Nel processo di attività dei servizi al cliente, nelle industrie dell'abbigliamento italiana e portoghese e, in parte, nei servizi di innovazione tecnologica, gli studi di caso Works mostrano che l'esternalizzazione delle pressioni per la flessibilità, di fatto, si traduce in più flessibili forme di occupazione o di lavoro casuale da parte dei fornitori di beni o servizi. D'altra parte, altri processi di attività e settori indicano che i rapporti di delocalizzazione comportano una quantità di orario di la-

voro e di ore di lavoro flessibili da parte dei fornitori di beni e servizi, cioè forme di flessibilità interna-numerica.

Comunque, le configurazioni in cui la ristrutturazione della catena del valore rende direttamente i contratti di lavoro più flessibili e precari si trovano per lo più nel settore pubblico. In aggiunta, attraverso l'integrazione di sistemi di flussi di lavoro (*workflow system*) e di criteri di performance, l'uso della delocalizzazione e «nuovi» gruppi di occupati flessibili determinano pressioni sulle condizioni di lavoro del nucleo centrale dei dipendenti, riducendo la capacità dei lavoratori di rappresentare le proprie esigenze e interessi.

### **3.2. Organizzazione del lavoro nelle catene del valore ristrutturate**

Riguardo alla flessibilità funzionale, troviamo che la ristrutturazione delle catene del valore non necessariamente favorisce un'organizzazione del lavoro flessibile. In effetti, l'European Working Conditions Survey rivela anche una certa diminuzione nella complessità del lavoro tra il 1995 e il 2005. I lavori attuali, rispetto a quelli di dieci anni fa, comportano in misura minore l'attività di *problem-solving*, risoluzione di problemi imprevisti, compiti complessi od opportunità di apprendimento. Questo declino si è concentrato nei paesi dell'Unione a 15 con più abitanti (Regno Unito, Germania, Italia e Spagna). Aumenti di attività di *problem-solving*, di funzioni complesse e di discrezionalità nel loro svolgimento, in questo decennio sono stati individuati nei paesi in cui la complessità del lavoro era già più alta nel 1995, cioè Svezia, Danimarca, Finlandia e Paesi Bassi (Birindelli, Rusticelli, 2007). Di nuovo, questi dati non possono essere immediatamente collegati alla delocalizzazione e alla ristrutturazione delle attività.

Tuttavia, l'incremento della flessibilità funzionale è raramente un esplicito punto all'ordine del giorno nella riorganizzazione del lavoro nei processi di ristrutturazione. Occasionalmente essa è uno scopo della delocalizzazione di innovazione tecnologica nel settore pubblico, nei casi in cui le amministrazioni vogliono ottenere l'accesso alla conoscenza tecnica e all'implementazione di nuove tecnologie. Essa può anche essere parte delle ragioni per il subappalto di software o, internamente, per una società da acquisire o da fondere con un'attività di ricerca & sviluppo o per una università di nuova costituzione. Gli obiettivi di taglio dei costi, di avanzamento nelle catene del valore e di aumento della competitività modellano l'organizzazione del lavoro in modo più significativo di quanto facciano esplicite strategie di flessibilità funzionale. Quindi, le nuove richieste di flessibilità funzio-

nale emergono principalmente, ma non esclusivamente, sul versante a maggior valore aggiunto. In modo particolare, il coordinamento dei fornitori e delle attività delocalizzate richiede flessibilità in termini di orario di lavoro (ad esempio, la comunicazione tra zone con diversi fusi orari), abilità tecniche e sociali (di competenze interculturali, negoziazione, documentazione, gestione di progetti e capacità generali di apprendimento). Tali capacità possono essere fornite mediante assunzioni aggiuntive e/o più o meno formalizzato miglioramento delle abilità, ma principalmente sono ottenute mediante le abilità individuali, le competenze e le performance dei lavoratori in queste posizioni.

Per il lavoro operativo e a bassa specializzazione, nella produzione e nei servizi, la ristrutturazione della catena del valore non contribuisce molto agli incrementi della flessibilità funzionale. L'eccezione è rappresentata dalla produzione di abbigliamento, nella quale i lavori rimasti in Europa sono stati complessivamente promossi in quei casi in cui la produzione di massa è stata trasferita all'estero. Nella belga Wonderwear, il lavoro delle cucitrici è stato arricchito con il passaggio alla cucitura dei prototipi (De Bruyn, Ramioul, 2007). Comunque questo produttore, e un altro in Ungheria, da allora ha fatto registrare riduzioni di offerta di lavoro, con la ricollocazione di grandi parti dell'industria; gli istituti regionali di formazione si sono indeboliti e i potenziali allievi lo hanno considerato come un settore morente senza prospettive. Appare, in questo caso, che l'attività rimasta in Europa non era in grado di mantenere la «massa critica» di formazione e di reti istituzionali che sono tradizionalmente considerate come prerequisiti di specializzazione flessibile.

### ***3.3. Limitazioni alla flessibilità***

Sebbene la flessibilità sia numerica sia funzionale possa essere esternalizzata mediante la ristrutturazione della catena del valore e le sue conseguenze non volute, i risultati della ricerca rivelano anche limitazioni a questo proposito. In parecchi casi è diventato chiaro che la delocalizzazione ostacola la flessibilità, nel senso di ridurre il dinamismo, rallentare l'insieme dei flussi di lavoro (*workflow*) e «intensificare» la burocrazia laddove aumentano i bisogni di controllo e monitoraggio. Ci si può attendere questi effetti, in particolare, quando i rapporti di forza sono equilibrati, le sistemazioni contrattuali sono complesse e dove è difficile esercitare un controllo attraverso i confini organizzativi.

Questo avviene, di frequente, nei servizi delocalizzati di innovazione tecnologica. Qui, le richieste di documentazione e controllo di tutto il lavoro in generale aumentano. Invece di un supporto tecnico che risponda immediatamente ai problemi del cliente, di frequente i compiti dei tecnici sono pianificati centralmente. Un tecnico di supporto all'innovazione tecnologica britannico dice: «Ad esempio, qualcuno ha un problema con il pc nel dipartimento finanziario, telefona [...]. Prima avremmo raggiunto un accordo tra noi su quando sarei potuto andare per dare un'occhiata; ora, dall'help desk centrale mi trasmettono la richiesta e io ho un certo numero di giorni per risolvere il problema; se ho una quota di insuccessi del 10 per cento nel mese, il City Council ottiene crediti di servizio» (Dahlmann, 2007). Gli accordi di livello di servizio che prevedono di lasciare la performance del subappaltatore sotto il controllo del cliente hanno quindi un impatto immediato sul lavoro, traducendosi in criteri di performance per il lavoratore. In questo caso essi rimuovono in parte, ma non completamente, la discrezionalità nella pianificazione del lavoro, impongono controlli che rendono meno efficace il coordinamento degli interventi di soluzione dei problemi e, in aggiunta, sostituiscono alcuni effettivi interventi con calcoli di costo.

In altri settori e processi, la ristrutturazione della catena del valore limita anche la flessibilità. Come abbiamo visto, il trasferimento e la delocalizzazione, per prima cosa, influiscono sulle funzioni più standardizzate e operative e su processi come la codificazione e il controllo nello sviluppo del software, o nella produzione taylorizzata dell'abbigliamento. Vi sono esempi in cui problemi, sia di qualità sia logistici, derivanti dai trasferimenti portano a cambiamenti nella composizione della catena del valore o anche, di nuovo, al rientro di queste funzioni all'interno delle società. I produttori di abbigliamento nei segmenti di più alta qualità del mercato tendono a trasferire la produzione nell'Europa orientale e nel bacino del Mediterraneo piuttosto che in Cina.

In effetti la distanza fisica riduce la capacità di risposta alle richieste a breve termine dei clienti o del mercato. La mobilità rimane un collo di bottiglia. Questa è un problema anche laddove ci si aspetta che a essere mobili siano non i prodotti, ma i lavoratori. Nello sviluppo del software e nei servizi di innovazione tecnologica, dove il lavoro si svolge presso il cliente, le trasferte a più lungo termine possono essere impopolari e gli esperti sono nelle condizioni di negoziare limitazioni alla propria mobilità. La società subappaltatrice di software bulgara SoftServ ha riferito di aver dovuto rinunciare a con-

tratti nei quali si prevedeva che troppo lavoro dovesse svolgersi fuori sede (Galev, 2007). Il fornitore di servizi di innovazione tecnologica tedesco MM Spinoff (Meil, 2007) tendeva ad aprire uffici vicino ai suoi maggiori clienti piuttosto che avere tecnici in viaggio per interventi a lungo termine. Quindi, dipendenti a elevata specializzazione possono occasionalmente ottenere che i loro datori di lavoro rendano flessibili i flussi di lavoro (*workflow*) e le comunicazioni a loro favore – e il lavoro altamente specializzato nell'innovazione tecnologica emerge come un'attività meno mobile di quanto avremmo potuto aspettarci.

#### 4. Qualità del lavoro

I risultati Works sulla qualità del lavoro, in linea con altre analisi della Ewcs e con altri dati (Gallie, 2007; Tangian, 2007; Coats, 2009), dimostrano che in Europa non vi è né un'uniforme promozione né un complessivo declinamento del lavoro. Gli ambienti di lavoro non stanno migliorando e i contratti a tempo indeterminato continuano a ridurre la *job satisfaction* (Birin-delli et al., 2008). Nei casi di ristrutturazione vediamo un aumento delle pressioni e una moltiplicazione delle richieste e delle prospettive che i lavoratori devono considerare. Anche coloro che operano nella logistica e nella produzione si accorgono del mercato «globale», e i lavoratori della conoscenza e dei servizi devono farsi carico degli interessi di clienti attuali e potenziali, interni ed esterni. In aggiunta, essi devono confrontarsi con l'impatto degli interessi di quei clienti nel controllare il proprio fornitore di servizi, il che per i lavoratori significa accresciute necessità di monitoraggio e documentazione. Se, attraverso questi meccanismi, il «mercato» non intacca le identità occupazionali, come argomentava Sennett (1998), esso aumenta la pressione, limita la collaborazione, quindi si intromette nel contenuto del lavoro che per molti lavoratori rappresenta l'origine di quelle identità: aiutare le persone, trattare idee tecniche o artistiche, risolvere problemi di altri.

Gli impatti maggiormente negativi sulla qualità del lavoro si verificano laddove il lavoro è trasferito a segmenti precari del mercato del lavoro, come nell'industria dell'abbigliamento italiana o nella delocalizzazione dei servizi nell'Europa continentale. I contesti istituzionali che promuovono mercati del lavoro duali sembrano esacerbare gli effetti negativi della ristrutturazione: sia fornendo incentivi alla delocalizzazione sia lasciando

nuovi gruppi di occupati fuori dalla protezione sociale. Questi cambiamenti sono di gran lunga più dannosi per le donne. L'occupazione femminile, infatti, è concentrata nei servizi e nei settori pubblici con i peggiori effetti della ristrutturazione, come una più alta pressione per la flessibilità, un indebolimento delle politiche di pari opportunità, un orario di lavoro esteso che rende più difficile l'equilibrio lavoro-vita e alcune discriminazioni retributive.

Viceversa, sistemi di welfare più inclusivi, che rendono disponibili lavori complessi e opzioni di flessibilità favorevoli al lavoratore (Lorenz, Valeire, 2005), forniscono anche una base per una progressiva professionalizzazione dei lavoratori e per la rappresentanza dei loro interessi. Sia nel settore pubblico sia nell'innovazione tecnologica, i lavoratori scandinavi hanno ricavato i più benefici effetti dalla delocalizzazione e hanno potuto difendere condizioni di lavoro favorevoli e fare uso di una organizzazione del lavoro flessibile a proprio vantaggio. Possiamo concludere che il «modello» di produzione scandinavo conserva la sua influenza sulle strategie *high road*. Queste condizioni favorevoli si cumulano quando sono coinvolti esperti altamente specializzati e capaci di costruire una flessibilità organizzativa in base alle loro preferenze.

## 5. Conclusioni

La ristrutturazione della catena del valore sposta le richieste di flessibilità in basso lungo la catena, verso regioni e segmenti del mercato del lavoro o gruppi di dipendenti con costi più bassi. Le società ricercano proattivamente nuovi gruppi di dipendenti, più economici e più flessibili, disponibili in regioni a più basse retribuzioni o in attività di servizi meno protette. In tutte queste situazioni Works ha trovato che la segmentazione non «protegge» più i dipendenti del nucleo centrale dalle accresciute richieste di flessibilità. Con l'aumento di una concorrenza interna o l'integrazione tecnica di flussi di lavoro (*workflow*), oltre le singole organizzazioni, i segmenti sono in concorrenza tra loro e il lavoro si intensifica attraverso essi (Rubery, 2006).

Fin qui i risultati perlopiù si adattano a ciò che già conosciamo in base a più limitati studi dell'impatto della ristrutturazione e della delocalizzazione. A livello di industrie e di casi individuali vi sono alcune sorpre-

se. Comunque, l'alto numero di studi di caso comparabili, che poteva essere messo a disposizione solo da un progetto internazionale ripartito e collaborativo, dal nostro punto di vista ha aggiunto ampiezza e profondità al quadro. Il concetto di catena del valore è stato esteso a situazioni improbabili come la delocalizzazione nel settore pubblico e nel settore dei servizi. Esso è stato considerato anche al di là delle questioni della governance sul livello del lavoro e della rappresentanza di interessi. Confrontando i casi che presentano tra loro le differenze massime e minime, abbiamo potuto esplorare l'interazione di aspetti settoriali, posizionali, istituzionali della ristrutturazione della catena del valore e identificare sia le tendenze e i meccanismi generali sia le tendenze che si applicano a settori e a funzioni particolari che non dovrebbero essere generalizzate, come la precarizzazione.

Fondamentalmente abbiamo verificato che l'esternalizzazione della flessibilità, sia numerica sia funzionale, non esaurisce l'intero quadro. L'esternalizzazione della flessibilità di rado è semplice. Lo sforzo di coordinare catene del valore ampliate e interfacce moltiplicate tra organizzazioni o unità genera richieste e compressioni aggiuntive specialmente sulla flessibilità funzionale. Quindi, l'esternalizzazione di flessibilità numerica e/o funzionale e la compressione di flessibilità funzionale interna sono associate.

La ristrutturazione della catena del valore estende sia i meccanismi basati sul mercato sia quelli organizzativi di governance e controllo oltre i loro ambiti originali e «naturali». All'interno delle società, filiali e unità competono mediante gare d'appalto, e la gestione di flussi di lavoro (*workflow*) e i sistemi di contabilità che precedentemente erano imposti in base a una gerarchia sono definiti contrattualmente attraverso le organizzazioni, ad esempio mediante gli accordi di livello di servizio. Ambedue i tipi di meccanismo frenano alcuni aspetti della flessibilità: la concorrenza analoga a quella del mercato limita la collaborazione e la circolazione della conoscenza, che nella letteratura sulle reti è tradizionalmente considerata essenziale ai fini dell'innovazione. Il controllo contrattuale-burocratico limita il coordinamento nelle situazioni di *problem-solving*, con impatti incerti sull'efficacia di altri flussi di lavoro (*workflow*). Quindi, le note contraddizioni della produzione capitalistica (Thompson, 2003) e i dilemmi organizzativi della flessibilità introducono nuovi aspetti attraverso i confini delle organizzazioni – e si esprimono pienamente nei modi contestualizzati specifici dei settori e delle configurazioni.

## Bibliografia

- Batt R., Holman D., Holtgrewe U. (2009), *The Globalization of Service Work: Comparative Institutional Perspectives on Call Centers*, in *Industrial & Labor Relations Review*, 62, 4.
- Birindelli L., Brynin M., Coppin L., Geurts K., Greenan N., Kalugina E., Longhi S., Ramioul M., Rusticelli E., Walkowiak E. (2008), *The Transformation of Work? D9.2.5. A Quantitative Evaluation of the Shape of Employment in Europe. Introduction and Executive Summaries*, Leuven, Hiva.
- Birindelli L., Rusticelli E. (2007), *The Transformation of Work?, D9.2.3. Work Flexibility in Europe: a Sectoral and Occupational Description of Trends in Work Hours, Part-time Work, Temporary Work, and Self-employment*, Leuven, Hiva.
- Bolton S.C., Houlihan M. (2009), *Work, Workplaces and Workers: the Contemporary Experience*, in Bolton S.C., Houlihan M. (a cura di), *Work Matters. Critical Reflections on Contemporary Work*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 1-20.
- Carlsson B. (1989), *Flexibility and the Theory of the Firm*, in *International Journal of Industrial Organization*, 2, 7, pp. 179-203.
- Coats D. (2009), *The Sunlit Uplands or Bleak House? Just how Good are Today's Workplaces?*, in Bolton S.C., Houlihan M. (a cura di), *Work Matters. Critical Reflections on Contemporary Work*, Houndmills, Palgrave Macmillan, pp. 21-37.
- Dahlmann S. (2007), *Organisational Case Study on IT Service Providers in Public Administration, UK*, Internal Working Paper, Works-Project.
- De Bruyn T., Ramioul M. (2007), «Wonderwear». *Head, Tail and Shoulders: Restructuring of Production in a High Niche Company in the Clothing Industry. Organisational Case Study on Production in the Clothing Industry, Belgium*, Internal Working Paper, Works-Project.
- Fernández-Macías E., Hurley J. (2008), *More and Better Jobs: Patterns of Employment Expansion in Europe*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Gavroglou S. (2008), *Value Chain Restructuring and Company Strategies to Reach Flexibility*, Works, 12.3, Vienna.
- Fligstein N. (2002), *Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions*, in Biggart N.W. (a cura di), *Readings in Economic Sociology*, Oxford, Blackwell, pp. 197-218.
- Galev T. (2007), «SoftServ». *Organisational Case Study on Software Development in the IT Industry, Bulgaria*, Internal Working Paper, Works-Project.

- Gallie D. (a cura di) (2007), *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford, Oxfors University Press.
- Goudswaard A., De Nanteuil M. (2000), *Flexibility and Working Conditions. The Impact of Flexibility Strategies on «Conditions of Work» and «Conditions of Employment»: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Huws U. (2006), *Conclusions, Hypotheses and Research Questions*, in Huws U. (a cura di), *The Transformation of Work in a Global Knowledge Economy: Towards a Conceptual Framework*, Works-Wp3, Londra, Theories and Concepts, pp. 179-207.
- Lehndorff S., Voss-Dahm D. (2005), *The Delegation of Uncertainty: Flexibility and the Role of the Market in Service Work*, in Bosch G., Lehndorff S. (a cura di), *Working in the Service Sector. A Tale from Different Worlds*, Abingdon, Routledge, pp. 289-315.
- Lorenz E., Valeyre A. (2005), *Organisational Innovation, HRM and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15*, in *The Journal of Industrial Relations*, 47, pp. 424-442.
- Luhmann N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Meil P. (2007), *MM Spinoff and Public Sector Administration. Organisational Case Study on IT Service Providers in Public Administration, Germany*, Internal Working Paper, Works-Project.
- Rainnie A. (1991), *Just-in-time, Subcontracting and the Small Firms*, in *Work, Employment & Society*, 5, 3.
- Rubery J. (2006), *Segmentation Theory Thirty Years on*, in [vxu.se/ehv/caf/iw-plms/papers/rubery\\_segmentation.doc](http://vxu.se/ehv/caf/iw-plms/papers/rubery_segmentation.doc)
- Sennett R. (1998), *The Corrosion of Character: The Transformation of Work in Modern Capitalism*, New York, Norton.
- Tangian A. (2007), *Is Work in Europe Decent? A Study Based on the 4th European Survey of Working Conditions 2005*, WSI-Diskussionspapier 157, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Thompson J.D. (1997), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Thompson P. (2003), *Disconnected Capitalism: or why Employers can't Keep their Side of the Bargain*, in *Work, Employment & Society*, 17, 2, pp. 359-378.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]



# La conoscenza nei processi di ristrutturazione e l'impatto sulle competenze dei lavoratori

Monique Ramioul

## 1. La ristrutturazione delle funzioni aziendali e delle catene del valore

L'attuale crisi economica e finanziaria evidenzia almeno una caratteristica essenziale dell'economia contemporanea: l'interconnessione globale tra regioni, settori e imprese, a significare che una drastica contrazione dell'economia si propaga velocemente e lascia indenni pochi posti di lavoro. In una tale economia interconnessa considerare le organizzazioni come entità isolate, del tutto indipendenti le une dalle altre, nello svolgimento della loro attività principale di produzione e vendita di beni e servizi, si rivela sempre più inadeguato. Oggi i processi di lavoro e i processi produttivi non sono più limitati entro le quattro mura del singolo stabilimento. L'interconnessione è il risultato di decisioni aziendali in materia di *outsourcing*, appalti, commercio e rilocalizzazione delle diverse funzioni operative dell'azienda. Di conseguenza le diverse funzioni operative necessarie a produrre un bene o un servizio sono distribuite tra unità e aziende differenti che, tutte insieme, costituiscono una catena del valore. La maggior parte delle aziende associano l'organizzazione intra-aziendale di quelle che sono definite attività essenziali (come ricerca & sviluppo, produzione o vendite) con una varietà di forme di collaborazione interaziendale per le altre funzioni operative della catena del valore: stabiliscono *joint venture* con laboratori di ricerca per progetti di innovazione, delocalizzano la produzione in serie ad aziende consociate in paesi low cost, subappaltano la gestione delle infrastrutture e dei trasporti, esternalizzano le relazioni con la clientela a un call centre. Le catene del valore sembrano essere altamente dinamiche: in risposta alle pressioni competitive le organizzazioni devono costantemente

\* Monique Ramioul è sociologa-ricercatrice presso l'Higher Institute of Labour Studies – Katholieke Universiteit di Lovanio (Belgio). Dal 2005 al 2009 ha coordinato Works ([www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)), un ampio progetto europeo sui cambiamenti del lavoro.

riconsiderare quali attività debbano essere organizzate dove e come, e tutto ciò produce ristrutturazioni che a volte avvengono in rapida successione. Seguire la volatilità dei mercati azionari, imitare i concorrenti, andare alla ricerca di retribuzioni più economiche o di altre risorse produttive, cercare la prossimità con nuovi mercati o mirare semplicemente alla razionalizzazione: le organizzazioni comprano e vendono aziende consociate, e-sternalizzano e integrano attività, ristrutturano le funzioni operative e i processi di lavoro, trasferiscono posti di lavoro e lavoratori da una localizzazione all'altra. Tale frammentazione e ricomposizione delle diverse funzioni operative lungo le diverse catene del valore è descritta anche come «ristrutturazione delle catene del valore globali» (Gereffi et al., 2005; Huws et al., 2009). Di conseguenza, le organizzazioni del lavoro sono contingenti alle diverse funzioni operative che sono organizzate internamente. Questo saggio considera in particolare l'impatto sulle competenze e sulle qualifiche dei lavoratori che sono coinvolti nella ristrutturazione delle funzioni operative tra le diverse catene del valore.

## 2. Dati empirici: il progetto Works

La ricerca su cui si basa questo saggio si concentra sui processi di ristrutturazione della catena del valore, intesi come cambiamenti nelle funzioni operative che le aziende organizzano internamente. L'attenzione non si concentra però sulle relazioni (commerciali) di lungo o di breve periodo che un'organizzazione ha con altre organizzazioni per svolgere attività che non sono mai state realizzate all'interno dell'impresa. Abbiamo invece analizzato i cambiamenti nell'organizzazione delle funzioni operative che possono avere due dimensioni: un cambiamento nelle modalità contrattuali di una funzione operativa, come l'*outsourcing* o il subappalto, e un cambiamento nella localizzazione spaziale di una funzione operativa (rilocalizzazione in altre regioni o paesi). Tutte le ristrutturazioni che rientrano nel campo di interesse di questo saggio implicano una rilocalizzazione spaziale della funzione operativa, in certi casi associata o meno con un'esternalizzazione contrattuale. Ciò significa, in altre parole, che vi è stato un «trasferimento» delle attività da un'azienda, quella d'origine, a un'altra, quella di destinazione, che può appartenere o meno all'azienda d'origine. L'esternalizzazione e il subappalto senza trasferimento fisico delle attività interessate (ad esempio,

l'appalto della gestione dei servizi all'interno di un'azienda) non fanno parte del campione di ricerca.

I dati empirici sono tratti da studi di caso raccolti nell'ambito di Works, un progetto integrato finanziato dall'Unione Europea che ha messo insieme 17 istituti di ricerca di 14 paesi dell'Ue. Nella parte di progetto che riguarda la ricerca qualitativa, i partner del consorzio hanno condotto 58 studi di caso di tipo organizzativo sulla ristrutturazione delle catene del valore, e 30 studi di caso di tipo professionale con singoli lavoratori dipendenti relativamente alla qualità del lavoro, all'utilizzo del tempo, all'apprendimento e alle identità professionali. La selezione degli studi di caso di tipo organizzativo e di tipo professionale si basa su una matrice trasversale ai settori (abbigliamento, alimentazione, innovazione tecnologica, servizi pubblici di interesse generale), alle funzioni operative (ricerca & sviluppo, produzione, logistica, Ict, relazioni con i clienti) e ai 14 paesi dell'Unione partecipanti. Come criterio principale di selezione è stato utilizzato il riferimento a ristrutturazioni della funzione aziendale selezionata realizzate nel corso degli ultimi cinque anni. Le interviste si basano su questionari semi-strutturati distribuiti a diverse persone impegnate nella funzione operativa selezionata, in rappresentanza del management, dei lavoratori dipendenti e dei datori di lavoro. Il materiale degli studi di caso utilizzato per questo saggio rinvia in larga misura a due studi comparativi. Il primo analizza i 58 studi di caso di tipo organizzativo (Flecker et al., 2008), il secondo prende in esame i 30 studi di caso di tipo professionale (Valenduc et al., 2008). Gli effetti sulle competenze dei lavoratori sono stati messi a fuoco ed elaborati nell'ambito del rapporto Works *Global value chain restructuring and the use of knowledge and skills* (La ristrutturazione della catena del valore globale e l'utilizzo della conoscenza e delle competenze, *ndt*, Ramioul, De Vroom, 2009), su cui si basa questo saggio.

Per analizzare l'impatto della ristrutturazione della catena del valore sulle competenze e sulle qualifiche professionali abbiamo utilizzato una duplice prospettiva. In primo luogo, si presume che la conoscenza richiesta per il processo di produzione svolga un ruolo nella decisione relativa alle attività che verranno organizzate e al luogo prescelto. La conoscenza risulterà così ridistribuita tra le attività che dovranno essere ristrutturate e tra le diverse unità della catena del valore. Ciò avrà un impatto sulla richiesta di nuove competenze per i lavoratori coinvolti. Il secondo presupposto è che la ristrutturazione provocherà cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nei

processi di lavoro, che a loro volta avranno ripercussioni sulle competenze e sulle qualifiche.

### **3. Codificazione della conoscenza (e suoi limiti) nella ristrutturazione della catena del valore**

#### ***3.1. La distinzione tra conoscenza codificata e tacita***

I cambiamenti che riguardano la necessità di nuove competenze e qualifiche per i lavoratori coinvolti nella ristrutturazione sono in larga misura determinati dai cambiamenti nella conoscenza richiesta per il processo di produzione. Per spiegare questo punto è importante distinguere tra conoscenza codificata e tacita. Nella generalità dei casi la conoscenza codificata è definita semplicemente come «dati strutturati e istruzioni necessarie per il loro trattamento» (Johnson et al., 2002, p. 254), e si riferisce a tutta la conoscenza che può essere immagazzinata (in libri, database ecc.) allo scopo di essere condivisa. La conoscenza tacita è più difficile da spiegare in modo compiuto. Significa che «noi sappiamo più di ciò che possiamo dire» (Polanyi, 1996, p. 4) e si riferisce all'osservazione secondo la quale, al momento di realizzare certe attività, ad esempio andare in bicicletta o cucinare, non possiamo sempre spiegare come e perché stiamo compiendo tali azioni in un determinato modo. La conoscenza tacita non può essere semplicemente trasmessa come informazione immagazzinata. È trasferita tramite dimostrazione piuttosto che spiegazione, ed è acquisita attraverso la pratica e l'esperienza. Quindi viene scambiata nell'interazione sociale tra gli individui piuttosto che attraverso libri o database. Queste caratteristiche fondamentali rendono la conoscenza tacita necessariamente associata all'interazione tra gli individui e a contesti sociali specifici. In realtà la conoscenza tacita e quella condivisa sono strettamente interconnesse, di rado il confine tra i due tipi di conoscenza può essere tracciato in modo netto. Nella maggior parte dei casi, infatti, c'è bisogno della conoscenza tacita per utilizzare efficacemente la conoscenza codificata<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ad esempio, per parlare una lingua fluentemente non si ha bisogno solo di un vocabolario e di una grammatica, ma anche di una sensibilità linguistica che si può acquisire e sviluppare con l'esperienza.

Diversi autori sottolineano esplicitamente l'importanza della codificazione della conoscenza nelle decisioni aziendali in materia di rilocalizzazione e/o *outsourcing* delle funzioni operative. Storicamente la codificazione della conoscenza è un processo cruciale nell'evoluzione delle organizzazioni del lavoro e nella trasformazione dei processi lavorativi, poiché fornisce le basi per la divisione tecnica del lavoro. Nelle teorie economiche, e nella prospettiva manageriale, la codificazione della conoscenza è ritenuta vantaggiosa per le aziende proprio perché consente la «modularizzazione» dei processi di produzione, che può portare alla specializzazione e favorire l'esternalizzazione della conoscenza, la divisione del lavoro, l'*outsourcing* e la modifica dell'organizzazione spaziale (Cohendet, Steinmueller, 2000, p. 203; Malerba, Orsenigo, 2000, p. 292). Come dimostra la storia economica, la codificazione della conoscenza propria delle organizzazioni tayloriste e dei processi di lavoro standardizzati ha decisamente favorito la rilocalizzazione geografica del lavoro di routine, come la produzione in serie standardizzata di beni e servizi all'impresa (Huws et al., 2009). Il lavoro di Faust, Voskamp e Wittke (2004) giunge alla conclusione che le catene del valore si frammentano «nei punti in cui la conoscenza è più esplicita e codificata». Tuttavia la crescente comprensione delle caratteristiche della conoscenza tacita deve portare al riconoscimento che la codificazione della conoscenza, nella prospettiva ad esempio della ristrutturazione aziendale, non può essere un'impresa semplice, e trova in pratica i suoi limiti nell'esistenza della conoscenza tacita e nel ruolo di quest'ultima nei processi di lavoro.

### **3.2. Risultati degli studi di caso del progetto Works**

Gli studi di caso del progetto Works, condotti in settori e funzioni aziendali molto diversi, confermano l'importanza della conoscenza nei processi di ristrutturazione. In primo luogo, dimostrano che le organizzazioni tendono a esternalizzare le parti più codificate dei processi di lavoro e a concentrarsi sulle attività a maggiore intensità di conoscenza, in genere perché queste ultime sono essenziali in virtù della loro posizione competitiva. Talvolta, per poter essere in grado di controllare i settori a forte intensità di conoscenza, le aziende decidono di internalizzare piuttosto che esternalizzare queste funzioni fondamentali. L'*outsourcing* e la rilocalizzazione di tali attività, che dipendono soprattutto dalla conoscenza codificata e standardizzata, sono poi associate con l'integrazione di attività che dipendono maggiormente da una conoscenza complessa o non codificata, che sono essenziali per le strategie a-

ziendali. Le aziende di abbigliamento, ad esempio, internalizzano la logistica e le attività di vendita (al dettaglio) allo scopo di controllare l'intera catena del valore, rafforzando il reparto della progettazione nella prospettiva di cicli di innovazione più brevi, ma allo stesso tempo continuano a rilocalizzare le attività di produzione in serie verso paesi con salari più bassi.

Una seconda osservazione ricavabile dagli studi di caso conferma l'importanza della codificazione della conoscenza che precede la ristrutturazione. Molti studi di caso illustrano il modo in cui le aziende, avviando progetti di *outsourcing* o rilocalizzazione, si sono impegnate per codificare la conoscenza in vista di questa ristrutturazione. Per predisporre la ristrutturazione le diverse attività, i processi di lavoro, le differenti mansioni dei lavoratori coinvolti, le procedure effettive che essi seguono, le decisioni che prendono nel corso del loro lavoro ecc., sono stati analizzati, sistematizzati e documentati, in altre parole codificati, prima di essere trasferiti ad altre organizzazioni. Un esempio interessante è la ristrutturazione del servizio di assistenza tecnica di un'azienda di edilizia pubblica, intrapresa allo scopo di combinare la razionalizzazione dei costi con un migliore servizio di assistenza ai clienti. Il servizio telefonico di prima assistenza è stato esternalizzato a un call centre privato, allo scopo di liberare risorse e poter così impiegare i dipendenti pubblici in funzioni più complesse di assistenza *face-to-face* con i clienti. Questa operazione è stata preceduta da un'analisi dettagliata dell'intera gamma di servizi offerti: le richieste dei clienti che potevano essere risolte più facilmente ricorrendo ad algoritmi e a *frequently asked questions* (domande poste con maggiore frequenza, *ndt*), in altre parole le richieste basate su una conoscenza codificabile e codificata, sono state separate da quelle che richiedevano un approccio più a misura del cliente, frequenti contatti *face-to-face* e competenze specifiche, ossia richieste per le quali erano indispensabili la conoscenza tacita e l'esperienza del dipendente pubblico.

Tuttavia gli studi di caso dimostrano anche i limiti di questa codificazione, legati al ruolo che la conoscenza tacita svolge nel processo lavorativo. E la ricerca conferma che «la conoscenza tacita non viaggia con facilità» (Gertler, 2003, p. 84). Per effetto di una ristrutturazione che comporta la rilocalizzazione spaziale, la conoscenza potrebbe andare perduta e l'uniformità del processo di produzione potrebbe non essere più garantita. La frammentazione della conoscenza lungo la catena potrebbe far sì che la conoscenza non sia più disponibile per intero, ad esempio la conoscenza legata all'esperienza e alla manifattura artigianale o la conoscenza basata sulla visione globale e si-

stemica delle diverse fasi del processo di produzione, delle diverse parti dell'organizzazione e del modo in cui queste ultime si connettono le une alle altre. Anche la distanza che si viene a creare tra i lavoratori e tra le attività potrebbe contribuire alla frammentazione della conoscenza. Questo è un rischio che si presenta soprattutto quando il prolungamento della catena del valore non è accompagnato da misure adeguate per integrare la conoscenza a livello dell'intero processo di produzione, mettendo ad esempio in opera una comunicazione efficace e strumenti di condivisione della conoscenza tra i lavoratori, assicurando un tempo sufficiente per trasferire la conoscenza, prevedendo regolari incontri *face-to-face* e istituendo un coordinamento specifico o funzioni di collegamento.

In tutti i settori e le funzioni aziendali presi in esame molte indicazioni confermano non solo che la rilocalizzazione spaziale e la codificazione della conoscenza in vista di una ristrutturazione hanno dei limiti, ma anche che la conoscenza tacita svolge un ruolo importante ai fini del raggiungimento di una buona performance ed è essenziale per garantire la fluidità del processo di produzione. Nel settore alimentare diversi casi dimostrano che, nonostante la codificazione, la standardizzazione e l'automazione delle attività e delle procedure di produzione, la qualità del prodotto dipende ancora (parzialmente) dall'esperienza e dalla motivazione dei lavoratori. In definitiva, il miglioramento della qualità del prodotto dipende dalla conoscenza tacita dei lavoratori sul campo. La conoscenza tacita si rivela importante anche nella realizzazione di processi di gestione uniformi. Vale la pena citare il caso dell'amministrazione logistica di un'azienda alimentare, trasferita all'estero a un centro di servizi condivisi che coinvolge tutte le consociate della multinazionale. In questo processo di ristrutturazione è andata perduta la lunga esperienza dei lavoratori, che avevano stabilito relazioni strette con i loro clienti e che negli anni avevano sviluppato una serie di procedure di lavoro informali ma efficienti. Ciò ha provocato un lungo periodo di inefficienze, ritardi e altri problemi che alla fine hanno dovuto essere risolti da quegli stessi lavoratori. Diversi studi di caso dimostrano che, nel caso della ristrutturazione dell'innovazione tecnologica nei servizi pubblici, queste operazioni non possono essere trasferite arbitrariamente a qualsiasi provider in qualsiasi posto, e che l'*outsourcing* deve tenere conto di due condizioni specifiche: la familiarità o la prossimità con il settore e lo sviluppo di (nuovi metodi di) coordinamento, al fine di garantire le specificità del settore. Per poter sviluppare i programmi di innova-

zione tecnologica per un'amministrazione pubblica, il *provider* deve avere conoscenza del sistema legale, del funzionamento quotidiano dell'amministrazione pubblica e della molteplicità dei (nuovi) servizi offerti. Gli studi di caso dimostrano quindi che l'*outsourcing* è possibile solo nel caso di *provider* vicini all'amministrazione, con i quali esiste un rapporto di vecchia data o quando vi è implicato anche un trasferimento di personale.

La ricerca giunge a una conclusione importante di carattere generale: il lavoro che richiede interazioni sociali (complesse) o un continuo *feedback* con i colleghi o con i clienti, e il lavoro che deve tenere conto di uno specifico contesto locale, entrambi caratteristici della conoscenza tacita, difficilmente possono essere codificati e trasferiti ad altre unità della catena del valore. Poiché l'interazione sociale è di cruciale importanza per l'acquisizione, l'utilizzo, la circolazione e lo sviluppo di questo tipo di conoscenza, un certo livello di prossimità e regolari contatti *face-to-face* con i lavoratori che possiedono tale conoscenza si sono rivelati necessari. La necessità di periodi di transizione per facilitare e rendere fluido il trasferimento di attività, riconoscendo il valore della conoscenza tacita, risulta sottostimata in molti studi di caso. Nella maggior parte dei casi l'esistenza di una conoscenza non codificata richiede tempo e investimenti extra, che comportano l'apprendimento e la creazione di un livello minimo di esperienza per i lavoratori dell'azienda di destinazione. In molti casi il management ha dovuto prendere misure specifiche per far sì che le parti tacite della conoscenza fossero disponibili anche dopo la ristrutturazione, prevedendo ad esempio funzioni di coordinamento specifiche per colmare la distanza tra i diversi processi.

## 4. Ristrutturazione e cambiamenti nelle organizzazioni del lavoro

### 4.1. Organizzazione orientata all'apprendimento

Oltre ad avere un impatto sulla distribuzione, l'accesso e l'utilizzo della conoscenza lungo la catena del valore, la ristrutturazione ha implicazioni anche sull'organizzazione del lavoro e sui processi di lavoro delle diverse unità coinvolte.

Nel paragrafo precedente abbiamo visto come la ristrutturazione delle catene del valore implica spesso l'*outsourcing* o la rilocalizzazione delle attività più codificate (o codificabili). Dal momento che la codificazione è relativa-

mente più semplice per le componenti della conoscenza non troppo complesse, un primo effetto della ristrutturazione della catena del valore sull'organizzazione del lavoro è che, nella maggior parte dei casi, i segmenti meno qualificati della forza lavoro diventano eccedenti e semplicemente scompaiono dall'azienda. In secondo luogo, la rilocalizzazione (di segmenti) delle funzioni operative meno qualificate può comportare uno spostamento del *core business* dell'azienda di provenienza verso funzioni operative e attività più complesse e a più alta intensità di conoscenza, ad esempio uno spostamento da un'unità di produzione a un'azienda di logistica o di ricerca & sviluppo. Di conseguenza le aziende possono orientarsi verso attività a più alta intensità di conoscenza o verso settori di produzione più complessi, come quelli che richiedono un approccio a misura del cliente, o verso attività che implicano contatti ravvicinati e regolari con il cliente. Infine, l'esternalizzazione dal luogo di lavoro degli impieghi meno qualificati può provocare cambiamenti nella composizione e nell'organizzazione delle restanti mansioni, nella divisione tecnica del lavoro, con una crescente importanza relativa delle mansioni complesse della funzione operativa nella ristrutturazione e nella riallocazione in questi impieghi della forza lavoro restante. Tutti questi ri-orientamenti aziendali determineranno la necessità di impiegare lavoratori che possiedono la conoscenza necessaria e di attuare una strategia manageriale più «orientata alla conoscenza» per favorire la condivisione della conoscenza tra questi ultimi. Quando la conoscenza (non codificabile) dei lavoratori è diventata fondamentale per il processo produttivo, e per le continue innovazioni di prodotto e di processo, l'organizzazione deve creare le condizioni affinché tale conoscenza possa essere sfruttata. Pertanto la crescita delle attività a forte intensità di conoscenza che deriva dalla ristrutturazione della catena del valore può spingere l'organizzazione a introdurre o rafforzare le pratiche organizzative che favoriscono lo scambio, la circolazione e l'innovazione della conoscenza. In genere avviene la stessa cosa se le aziende optano per una strategia fondata sull'innovazione (di prodotto) piuttosto che sulle mere strategie di costo e se introducono le tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

La letteratura sull'apprendimento e sull'innovazione organizzativa sottolinea come certe pratiche organizzative, tra cui il lavoro di squadra, la *job rotation*, la flessibilità funzionale, che si concentrano sull'apprendimento dinamico, sull'interazione attiva, sulla comunicazione e sulla prossimità, stiano creando le migliori condizioni per associare la conoscenza tacita con quella

codificata e per realizzare diverse forme di innovazione. A favorire la creazione di conoscenza, in particolare, è il raggruppamento di diverse pratiche organizzative, come l'organizzazione integrata, la gestione della qualità, lo sviluppo delle risorse umane, i sistemi di compensazione e la disposizione di una rete di consulenza esterna all'azienda (Nielsen, Lundvall, 2007, p. 65). Queste pratiche organizzative incoraggiano i lavoratori a fare un uso attivo delle loro competenze e favoriscono l'apprendimento. La questione che si poneva per Works era in che misura il management fosse stimolato a introdurre tali pratiche organizzative nel contesto di casi di ristrutturazione che comportavano una più alta intensità di conoscenza.

#### ***4.2. Risultati degli studi di caso del progetto Works***

Alcuni studi di caso confermano l'introduzione di pratiche organizzative di apprendimento e dimostrano anche come tali pratiche possano assumere forme differenti. Ad esempio, nei casi riguardanti l'innovazione tecnologica, una caratteristica comune è la costituzione di progetti e di squadre che richiedevano una collaborazione sistematica con diversi esperti, all'interno e all'esterno delle aziende, sia con i colleghi sia con i clienti. Queste squadre potevano essere organizzate in modo che i lavoratori avessero numerose opportunità di apprendimento fondate sulla *job rotation*, sull'incremento della formazione su basi regolari e sulla pratica nel posto di lavoro. Nei casi di ristrutturazione dei servizi ai clienti la frammentazione della catena del valore in servizi standardizzati, in contrapposizione ai servizi più complessi, ha comportato in genere un'organizzazione del lavoro piuttosto divergente e la distribuzione di compiti diversi per ciascuna parte, con un tipo di lavoro più ripetitivo e di routine per il primo gruppo e pratiche organizzative più collaborative per il secondo, favorendo l'apprendimento reciproco e la creazione di una base di conoscenza collettiva volta a migliorare il servizio ai clienti. Un altro esempio è costituito da due aziende di abbigliamento che hanno rilocalizzato in aziende sussidiarie a basso costo tutte le attività di produzione in serie, con l'eccezione della produzione di prototipi e piccoli campionari. Queste attività sono state invece rafforzate per soddisfare la necessità di collocare la collezione nelle nicchie di mercato più alte e di abbreviare i cicli di innovazione coinvolgendo i lavoratori in produzione con maggiore esperienza. Tale ristrutturazione ha avuto un impatto profondo sulla progettazione dell'attività dei lavoratori in produzione, i cui impieghi sono passati dalla produzione in serie di routine e a ciclo breve alla partecipazione nel proces-

so di sviluppo del prodotto e alla fabbricazione di un capo di vestiario completo dall'inizio alla fine. I lavoratori in produzione, inoltre, sono stati coinvolti attivamente nella preparazione delle note di istruzione per le sussidiarie estere addette alla produzione in serie.

Il caso Works dimostra pertanto che i posti di lavoro e gli impieghi possono cambiare profondamente quando intervengono cambiamenti nell'architettura funzionale dell'organizzazione, cioè nelle funzioni operative svolte all'interno dell'azienda. Tuttavia ciò non riguarda solo l'azienda di provenienza, ma anche quella di destinazione. Il processo di lavoro che viene trasferito nell'azienda di destinazione subirà simultaneamente alcune trasformazioni. La ragione risiede nel fatto che difficilmente la produzione e i processi di lavoro originali sono semplicemente trasferiti e riprodotti nei nuovi stabilimenti. È più probabile invece che, all'atto della ristrutturazione, sia avviata un'analisi dettagliata di tutti gli aspetti organizzativi della funzione operativa (nella prospettiva di una codificazione della conoscenza necessaria, come abbiamo visto nel paragrafo precedente). Di conseguenza il management coglierà l'occasione per effettuare almeno una riprogettazione incrementale, ma talvolta fondamentale, dei processi di lavoro e dei diversi compiti dell'azienda di destinazione. In linea generale l'insieme degli studi di caso per Works non consente di indagare il cambiamento dei processi di lavoro nelle aziende di destinazione. Tuttavia si può legittimamente supporre che i processi di lavoro nelle aziende di destinazione fossero molto più standardizzati e taylorizzati in virtù di tali meccanismi. Uno studio di caso del progetto Works, che può essere preso come esempio al riguardo, è la creazione di un centro di servizi condivisi per il supporto dell'innovazione tecnologica destinato a tutte le aziende consociate di un'impresa, il cui scopo era quello di sostituire i servizi di assistenza tecnica in precedenza decentralizzati. Ciò ha condotto a una profonda revisione del modo in cui dovevano essere organizzati i servizi di assistenza tecnica e le altre attività di supporto dell'innovazione tecnologica, analogamente a quanto abbiamo visto nel caso dei servizi ai clienti.

Tuttavia gli effetti della ristrutturazione della catena del valore sulle organizzazioni del lavoro risultano in realtà più complicati rispetto alla rilocalizzazione della conoscenza codificata nell'azienda di destinazione e alla concentrazione del lavoro ad alta intensità di conoscenza nell'azienda di provenienza. In primo luogo, i casi di *outsourcing* e di trasferimento all'estero fanno spesso parte di un'operazione molto più ampia, come l'acquisizione del-

l'azienda da parte di un'altra azienda, quindi i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro possono essere effetto di un cambiamento più globale delle strutture, delle politiche e delle pratiche dell'azienda. Un esempio tratto dagli studi di caso è l'acquisizione, da parte di una multinazionale, di una piccola azienda di innovazione tecnologica molto specializzata, che originariamente era emersa dalla comunità *hacker*. In seguito a questa acquisizione vi sono stati cambiamenti fondamentali nella progettazione del lavoro, nella composizione delle squadre, nelle pratiche di collaborazione e nelle opportunità di carriera dei lavoratori, che a questo punto sono diventati dipendenti di un'azienda globale e hanno iniziato a viaggiare in tutto il mondo per portare avanti i loro progetti in collaborazione con i colleghi e i clienti. Inoltre i lavoratori sono stati soggetti a politiche e a pratiche di gestione delle risorse umane più formalizzate da parte dell'azienda, che prevedevano tra l'altro l'accesso a strutture formali di formazione e a percorsi di carriera più aperti.

In secondo luogo, in quasi tutti gli studi di caso e nelle diverse industrie esaminate, è stata osservata una tendenza parallela verso una maggiore standardizzazione e formalizzazione. Infatti, nonostante l'introduzione in alcune aziende di pratiche organizzative che favoriscono lo scambio di conoscenza e la combinazione di diversi tipi di conoscenza, emerge una diffusa e simultanea tendenza verso l'ulteriore formalizzazione, standardizzazione e codificazione della conoscenza attraverso l'introduzione di processi burocratici e tecnologie che la codificano. La formalizzazione e la razionalizzazione delle procedure, della conoscenza, del contenuto e delle relazioni di lavoro risultano in maniera evidente nell'industria alimentare, nella produzione di software, nei servizi ai clienti e nelle aziende di abbigliamento. La formalizzazione e la proceduralizzazione, anche se possono essere individuate come tendenze più generali, sono spesso rafforzate e accelerate dalla ristrutturazione della catena del valore: l'organizzazione del lavoro a distanza, la crescita di dimensione dell'azienda dovuta a fusioni e acquisizioni, che comportano una maggiore burocratizzazione, l'introduzione dell'Ict e così via. Questa formalizzazione può anche essere dovuta alla necessità di ridurre l'incertezza sulla quantità e sulla qualità del lavoro realizzato. Soprattutto nelle situazioni di lavoro a distanza si introducono strumenti e procedure nuove e sofisticate per monitorare il lavoro, con il rischio di limitare in tal modo le opportunità che i lavoratori hanno di utilizzare e sviluppare le loro capacità.

In conclusione, le capacità delle organizzazioni di favorire la creazione di conoscenza e le opportunità dei lavoratori di apprendere sul posto di lavoro possono essere rafforzate o meno secondo i cambiamenti nell'organizzazione e nei processi di lavoro che accompagnano la ristrutturazione della catena del valore. In teoria un'organizzazione del lavoro a maggiore intensità di conoscenza dovrà stimolare le opportunità di apprendimento, di interazione e di collaborazione con gli altri (all'interno e all'esterno dell'azienda) per favorire la soluzione dei problemi e nuove combinazioni di conoscenza tacita e codificata. D'altra parte, però, appaiono evidenti controtendenze legate a una crescente standardizzazione, formalizzazione e burocratizzazione delle organizzazioni, indotte o meno dal fatto che i processi di produzione sono organizzati a distanza. Verso quale lato della bilancia penderà alla fine un'organizzazione in via di ristrutturazione, se sarà un'organizzazione più orientata all'apprendimento oppure più standardizzata e basata sulla conoscenza codificata, dipenderà dalla combinazione di un insieme di fattori contestuali e di fattori intervenuti in un secondo momento, tra i quali ha un peso la storia dell'azienda. Negli studi di caso del progetto Works non mancano esempi di entrambi i risultati.

## **5. Cambiamenti nelle competenze legati alla ristrutturazione**

### ***5.1. Riqualficazione, dequalificazione e necessità di nuove competenze***

Come illustrato nel primo paragrafo, la ristrutturazione delle catene del valore può portare a una riallocazione della conoscenza lungo la catena, con una distribuzione ineguale della conoscenza standardizzata da un lato e delle componenti più complesse della conoscenza dall'altro. Nel secondo paragrafo abbiamo messo in luce gli effetti sulle organizzazioni del lavoro e alcune tensioni relative alla gestione della conoscenza (creazione, codificazione e trasferimento della conoscenza). È ovvio che tutti questi sviluppi avranno effetti differenti sulle competenze richieste ai lavoratori coinvolti. Questo paragrafo concentrerà l'attenzione sui cambiamenti nelle competenze richieste indotti dalla ristrutturazione della catena del valore e sui conseguenti cambiamenti organizzativi.

Quando si parla di cambiamenti nelle competenze è difficile isolare gli effetti sulle competenze richieste indotti dai cambiamenti nell'organizzazione

e nelle mansioni di lavoro legati agli sviluppi dal lato dell'offerta, come ad esempio la scarsità o l'abbondanza di lavoratori qualificati nel mercato del lavoro, che influenzeranno le strategie aziendali di assunzione e formazione. Inoltre il cambiamento delle competenze richieste, sia che comporti una riqualificazione sia che comporti una dequalificazione o la necessità di nuove competenze, può essere determinato da diversi meccanismi, a volte contraddittori, che sono strettamente interconnessi: introduzione di nuove tecnologie, innovazioni di prodotto o cambiamenti nella specificazione dei prodotti e dei servizi, evoluzione dei mercati dei beni, trasformazioni nell'insieme dei compiti delle organizzazioni legati alla ristrutturazione della catena del valore (*outsourcing* e internalizzazione, rilocalizzazione), ed effetti di tutto ciò sulla divisione tecnica del lavoro e sulla progettazione degli impieghi. Spesso, in realtà, questi cambiamenti avvengono simultaneamente e i rispettivi effetti non possono essere facilmente distinti, neppure nella ricerca basata sugli studi di caso. Nel progetto Works è stato chiesto agli intervistati di rispondere ad alcune domande relative ai cambiamenti nelle competenze, nelle qualifiche e nelle capacità richieste, che sono legati ai casi di ristrutturazione presi in esame, alle strategie aziendali e ai cambiamenti organizzativi che li accompagnano.

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, non è facile discernere gli effetti inequivocabili della ristrutturazione della catena del valore sul ruolo della conoscenza nei processi e nell'organizzazione del lavoro. Da un lato è possibile scorgere le evoluzioni che possono portare alla riqualificazione: il semplice fatto che le mansioni elementari e gli impieghi scarsamente qualificati scompaiano dall'organizzazione, il possibile ri-orientamento delle attività principali dell'azienda e i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro che richiedono mansioni con maggiore apporto di conoscenza da parte dei lavoratori. Inoltre la riqualificazione può dipendere da altri cambiamenti all'interno dell'azienda, in particolare l'introduzione dell'Ict, che spesso favorisce la ristrutturazione e può avere un'influenza considerevole sulla richiesta di nuove competenze da parte dei lavoratori<sup>2</sup>. L'accesso a nuove opportunità di conoscenza e di apprendimento può verificarsi anche in caso di trasferimen-

<sup>2</sup> Per quanto riguarda l'impatto della tecnologia, la pubblicazione Works *The role of technology in value chain restructuring* (Greenan et al., 2009) arriva ad alcune conclusioni in base a ulteriori analisi sui dati della European Working Condition Survey. Tali dati prendono in esame gli effetti globali sulla riqualificazione dovuti all'introduzione dell'Ict, mentre la dequalificazione sembra legata soprattutto al mancato ricorso all'Ict.

to delle attività (e dei lavoratori) ad altre aziende nella catena del valore. Ciò può comportare l'apertura di nuove opportunità di formazione e l'introduzione di strategie per lo sviluppo delle competenze, oltre alla creazione di nuovi percorsi di carriera.

Dall'altro lato la ristrutturazione può portare anche alla dequalificazione, specie nelle aziende di destinazione ma anche in quelle di provenienza. Tale dequalificazione è spesso legata alla codificazione della conoscenza e alla standardizzazione delle mansioni e delle procedure che ne consegue nella maggior parte dei casi. Anche in questo caso, però, altre trasformazioni più generali all'interno dell'organizzazione possono provocare cambiamenti nella composizione delle competenze della forza lavoro e nelle opportunità di apprendimento disponibili, legati ad esempio alle fusioni, alle acquisizioni e a un più alto tasso di formalizzazione e di burocratizzazione.

Oltre alla riqualificazione e alla dequalificazione, può emergere la necessità di nuove competenze e qualificazioni connesse ai cambiamenti organizzativi, all'introduzione di nuove pratiche organizzative, al lavoro a distanza, ma anche all'introduzione di nuovi strumenti e infrastrutture tecnologiche che spesso si accompagnano alla ristrutturazione. Tali necessità possono riguardare diversi tipi di competenze: quelle professionali di base, quelle sociali e di comunicazione, quelle linguistiche, quelle manageriali.

### ***5.2. Risultati degli studi di caso del progetto Works***

Quali risultati hanno prodotto gli studi di caso del progetto Works? Come previsto non emerge alcun modello singolo nell'evoluzione delle competenze, delle qualificazioni e delle capacità legate alla ristrutturazione della catena del valore. Il quadro generale è piuttosto eterogeneo, specie quando sono incluse nell'analisi le diverse aziende che compongono la catena del valore. Se si considera la selezione specifica degli studi di caso, con una maggioranza di aziende situate all'estremità più alta della catena del valore, i risultati sembrano comunque evidenziare una tendenza globale verso la riqualificazione. Nella maggior parte dei casi tale riqualificazione è legata alla combinazione di diversi cambiamenti che intervengono simultaneamente all'interno dell'organizzazione: attività a intensità di conoscenza sempre più alta, importanza dell'innovazione di prodotto e introduzione di tecnologie (organizzative) per coordinare il lavoro e i flussi di produzione. Chiari esempi in questo senso sono forniti dagli studi di caso relativi all'industria dell'abbigliamento. L'esternalizzazione e la rilocalizzazione delle parti più tayloriste della

catena del valore, associata con l'evoluzione verso prodotti più complessi, con cicli di innovazione notevolmente più brevi e con la moltiplicazione delle collezioni, hanno determinato una crescita generale delle competenze in tutti gli altri posti di lavoro delle aziende prese in esame. Le ristrutturazioni che hanno comportato l'integrazione di anelli adiacenti della catena del valore, come la logistica o la vendita, o la messa in opera di sistemi per l'integrazione e il controllo dei flussi di beni e di informazioni, hanno contribuito anch'esse ai cambiamenti nella base di conoscenza di queste aziende di abbigliamento. Alcuni casi evidenziano i cambiamenti fondamentali intervenuti nell'organizzazione del lavoro e nei processi di lavoro come effetto della ristrutturazione, ad esempio quando vengono richieste mansioni più complesse e integrali ai vecchi lavoratori in produzione che sono stati inclusi nella progettazione delle nuove collezioni.

Anche nel settore dell'innovazione tecnologica gli studi di caso indicano che gli effetti della ristrutturazione sulle qualificazioni dei lavoratori dipendono in larga misura dalla posizione dell'azienda nella catena del valore. In questo settore i progetti per lo sviluppo di nuovi software sono generalmente assegnati con gare d'appalto, nelle quali devono competere tra loro sia le aziende esterne sia le aziende consociate. Alcune aziende riescono ad acquisire una competenza specifica e a costruire una base di conoscenza locale, che rafforza la loro posizione competitiva nelle gare d'appalto di questo tipo. Spesso le pratiche organizzative che promuovono l'apprendimento e la condivisione della conoscenza tra i lavoratori, i quali possono così sviluppare le loro capacità, stanno alla base della costruzione di questa competenza. Per le aziende in questione è più facile sviluppare ulteriormente la base di conoscenza in azienda grazie all'esecuzione del lavoro complesso che viene a esse assegnato nel caso in cui vincano la gara d'appalto. Tuttavia, quando un'azienda di software non riesce a sviluppare una competenza specifica che possa costituire un vantaggio competitivo, l'organizzazione può essere destinata a svolgere un lavoro più semplice, basato sulla competizione a basso costo piuttosto che su capacità di alto livello. Potrebbe quindi scivolare rapidamente verso la parte bassa della catena del valore, determinando come effetti probabili la diminuzione delle opportunità di apprendimento, un'ulteriore erosione delle proprie basi di conoscenza e una possibile dequalificazione.

I casi più significativi di aziende che sono collocate più in basso nella catena del valore si possono trovare nei servizi ai clienti del settore pubblico. Come effetto della segmentazione «basata sulla conoscenza» della funzione

del servizio ai clienti, che ha portato alla separazione dei servizi più standardizzati da quelli più complessi, si può osservare una polarizzazione degli sviluppi relativi alle competenze. Quando vengono isolati i servizi che richiedono un approccio al cliente più personalizzato è probabile che vi sia uno sbilanciamento verso competenze più orientate al contatto, mentre per i servizi più standardizzati (telefonici) si può osservare uno «spostamento dalle competenze orientate al contatto verso quelle basate sulla comunicazione» (Flecker et al., 2008, p. 122). Mentre l'attenzione sui servizi più complessi ai clienti può portare a una riqualificazione, avverrà probabilmente il contrario nel caso dei servizi ai clienti standardizzati: la restrizione delle mansioni, l'uso intensivo di istruzioni e di procedure per gestire le richieste dei clienti in modo standardizzato e il tipo di servizi che devono essere forniti, tutto ciò va in direzione di una maggiore dequalificazione.

Oltre alle tendenze verso la riqualificazione e la dequalificazione, gli studi di caso del progetto Works indicano l'emergere di nuove competenze e capacità, le quali a loro volta possono derivare da diversi sviluppi concomitanti: cambiamenti organizzativi legati alla ristrutturazione e, più specificamente, alla crescente importanza del lavoro a distanza, introduzione dell'Ict come tecnologia organizzativa e sviluppi specifici del mercato e del prodotto (nuovi materiali, requisiti di qualità ecc.). Un importante risultato generale della ricerca è che spesso queste nuove competenze non sono necessariamente legate al nocciolo duro della professione, ma sembrano riguardare tutti i tipi di competenze, con una crescente importanza specifica delle competenze sociali, di quelle legate al *problem solving* e di quelle gestionali.

Ad esempio, analizzando più da vicino l'attività dei progettisti all'interno delle aziende di abbigliamento prese in esame, si può osservare una più stretta integrazione della funzione di design con quella legata al marketing e alle vendite. Ne risulta chiaramente ampliata la gamma delle competenze dei progettisti, la cui capacità fondamentale era tradizionalmente basata sulle competenze estetiche e creative e sulla «sensibilità» di comprendere ciò che il cliente desidera. Le nuove competenze richieste sono direttamente legate a questo ampliamento del profilo delle mansioni. Ora i progettisti devono avere la capacità di interpretare i dati commerciali e, nei loro progetti, devono essere attenti ai costi. In secondo luogo, devono essere in grado di comprendere gli aspetti tecnici dei nuovi tessuti e delle nuove tecniche di cucito. In terzo luogo, devono avere le competenze di base per lavorare con l'innovazione tecnologica, utilizzando sia i sistemi Cad sia quelli Erp (Cad: *Com-*

*puter-aided design*; Erp: *Enterprise resource planning, ndt*). Infine, la crescente pressione per ottenere processi di design rapidi ed efficaci comporta la necessità di una comunicazione più sistematica e intensiva con il reparto vendite, e quindi – indirettamente – con i clienti, che potrebbe anche richiedere maggiori competenze linguistiche e di comunicazione. In generale sembra che ai progettisti siano richieste capacità che riguardano l'intero processo, dal design alla produzione, dal marketing alla vendita, compresa la capacità di tenere in considerazione le diverse logiche e i fondamenti di ciascuno di questi processi operativi. Possiamo così osservare uno spostamento dalle competenze che sono alla base del processo creativo di design verso competenze di *problem solving* e capacità tecniche e sociali che acquistano sempre più rilevanza. Tuttavia questi nuovi requisiti vanno spesso a discapito del processo creativo e del tempo necessario per la riflessione e l'immaginazione. Tendenze analoghe si possono individuare in altre professioni legate alla ricerca & sviluppo, ad esempio nell'innovazione tecnologica, dove la logica di mercato e l'importanza del potenziale commerciale delle invenzioni, così come le procedure burocratiche legate al monitoraggio dell'efficienza (ad esempio, i cartellini marcatempo), sottraggono tempo e risorse al lavoro di pura ricerca.

Nel settore dello sviluppo di software la tendenza verso pratiche sistematiche di appalto (interno) e verso una maggiore e intensificata collaborazione con altre aziende e con i clienti ha portato in primo piano molte nuove competenze<sup>3</sup>. Oltre all'importanza costante di mantenere aggiornate le competenze tecniche di base, gli studi di caso sottolineano in particolare la crescente importanza delle competenze legate all'organizzazione del *project management*, che prevedono in particolare competenze gestionali come la pianificazione, ma anche la gestione delle risorse finanziarie e umane e la gestione del tempo. Portare avanti un progetto di lavoro in team richiede anche competenze sociali, in particolare la capacità di fare lavoro di squadra, la capacità di comando e conoscenze in materia di comunicazione e negoziazione. D'altro canto la necessità di nuove competenze è legata alla crescente importanza dell'orientamento al cliente, che richiede ad esempio la familiarità (dal punto di vista tecnico) con il settore in cui opera il cliente. Per entrambe le dimensioni (gestione del progetto e orientamento al cliente) si e-

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli vedi il rapporto Works *How restructuring is changing occupations? Case study evidence from knowledge-intensive, manufacturing and service occupations* (Valenduc et al., 2008, p. 88ff).

videnza la necessità di un'ampia gamma di competenze tecniche e sociali, che dipendono dall'effettivo contesto organizzativo e dalla sua dimensione geografica. Anche in questo caso le competenze linguistiche, la sensibilità culturale, la flessibilità per essere disponibili in orari atipici e coprire le diverse zone temporali, la disponibilità a viaggiare, sono tutti requisiti ovvi per le aziende e i lavoratori che operano a livello internazionale.

Una conclusione fondamentale per valutare la riqualificazione professionale nelle organizzazioni che si trovano all'estremità più alta della catena del valore è che la «riqualificazione» è spesso strettamente correlata a una notevole intensificazione del lavoro. I lavoratori, per svolgere le loro mansioni, dovrebbero innanzitutto dotarsi di una gamma più ampia di competenze in un contesto di intensificazione del lavoro. Un contesto nel quale vi è difficoltà di comprendere e di combinare tipi di informazione molto differenti (come i dati commerciali, i nuovi tessuti, l'utilizzo del Cad, la conoscenza della modulistica e il rispetto delle procedure), di lavorare alla velocità richiesta e di trattare e mettere in pratica una quantità di informazioni entro scadenze temporali ravvicinate o sotto la pressione dell'orario. Ciò significa che né la riqualificazione professionale né l'importanza acquisita dalle nuove competenze comportano necessariamente un rafforzamento delle capacità professionali in senso stretto, né un miglioramento diretto della qualità del lavoro. In alcuni casi, al contrario, la necessità di queste nuove competenze può mettere a repentaglio lo sviluppo e l'utilizzo delle competenze professionali di base. Inoltre l'intensificarsi del monitoraggio sul rendimento e dei sistemi di controllo (tipo istruzioni e procedure), che accompagna le nuove strutture della catena del valore supportate dall'Ict, può limitare ulteriormente l'opportunità per i lavoratori di utilizzare e sviluppare le proprie competenze professionali.

## **6. Conclusioni**

In questo saggio ci siamo occupati del ruolo della conoscenza nella ristrutturazione della catena del valore, delle sue implicazioni sull'organizzazione del lavoro e sull'utilizzo della conoscenza e dell'impatto sulle competenze richieste. Il primo aspetto da chiarire riguardava il ruolo svolto dalla conoscenza per spiegare il modo in cui le funzioni aziendali sono riorganizzate lungo la catena del valore globale. Dai dati empirici risulta che la misura in cui la co-

noscenza è codificata o codificabile è una determinante fondamentale nella ristrutturazione dei processi di produzione e nei conseguenti cambiamenti nella divisione del lavoro a livello della catena del valore. Tuttavia la ricerca dimostra anche che la codificabilità della conoscenza è intrinsecamente limitata e, di conseguenza, lo è anche la ristrutturazione della catena del valore. In molti settori e funzioni aziendali trovano conferma l'importanza della conoscenza tacita per la fluidità del processo di produzione e il fatto che la conoscenza codificata e quella tacita sono strettamente interconnesse. Tutto ciò richiede un riconoscimento esplicito e l'adozione di misure specifiche da parte del management aziendale, in modo che sia garantita la disponibilità di tale conoscenza.

Il secondo aspetto riguarda il modo in cui le organizzazioni gestiscono gli eventuali cambiamenti nell'intensità di conoscenza in relazione alla ristrutturazione della catena del valore. In questo caso risulta che i cambiamenti nella composizione delle funzioni operative a livello aziendale possono richiedere una revisione delle strategie con riferimento al management e all'utilizzo della conoscenza. Le pratiche organizzative che consentono l'apprendimento e la condivisione della conoscenza tra i lavoratori possono essere differenti nei vari settori e nelle varie funzioni aziendali. Tuttavia la ricerca di nuovi modi di gestire l'uso della conoscenza e delle competenze in un ambiente aziendale ristrutturato non si traduce automaticamente in quella che può essere definita «organizzazione orientata all'apprendimento». Il più importante meccanismo opposto è la tendenza verso una maggiore standardizzazione, formalizzazione e burocratizzazione che può essere osservata in diversi settori, ma che può essere rafforzata in particolar modo dalla ristrutturazione della catena del valore. In quale direzione le organizzazioni del lavoro in via di cambiamento finiranno per evolversi, verso un tipo di organizzazione più orientata all'apprendimento oppure più burocratizzata, orientata al controllo e basata sulla conoscenza codificata, dipenderà dalla combinazione di un'ampia gamma di fattori contestuali e di fattori che intervengono in un secondo momento. Gli studi di caso del progetto Works riportano esempi di entrambi i risultati.

Il terzo punto della ricerca si concentra sui cambiamenti nelle competenze che si richiedono alla forza lavoro coinvolta nella ristrutturazione organizzativa. Tali cambiamenti possono comportare una riqualificazione professionale, una dequalificazione oppure la necessità di nuove competenze. La difficoltà intrinseca di studiare i cambiamenti nelle competenze richieste impe-

disce di fare valutazioni definitive sull'impatto della ristrutturazione della catena del valore in quanto tale, perché tale impatto non può essere isolato dagli effetti sulle competenze che possono derivare da altri sviluppi, nella maggior parte dei casi concomitanti, come le innovazioni di prodotto, i cambiamenti dell'infrastruttura tecnologica o del contesto economico, gli sviluppi del mercato del lavoro. Considerata la selezione specifica degli studi di caso, con una maggioranza di casi situata nelle estremità più elevate della catena del valore, i risultati sembrano evidenziare una tendenza verso la riqualificazione professionale in queste aziende, in relazione alla crescente intensità di conoscenza delle attività svolte, alla sempre maggiore importanza dell'innovazione di prodotto e all'introduzione di tecnologie (organizzative) finalizzate a coordinare il lavoro e i flussi di produzione. Ovviamente i casi presi in esame che si trovano all'estremità opposta della catena del valore, come quelli di alcuni servizi ai clienti, indicano che il risultato della ristrutturazione può essere differente negli altri punti della catena. Le analisi confermano inoltre l'emergere della richiesta di nuove competenze e nuove capacità, che pure in questo caso non sono legate solo alla ristrutturazione della catena del valore ma anche ad altre tendenze, come l'introduzione dell'Ict, le maggiori pressioni del mercato, la contrazione dei cicli di innovazione e una generale standardizzazione e formalizzazione dei prodotti e dei processi.

A questo punto è possibile trarre dai dati empirici due importanti conclusioni. Innanzitutto le nuove competenze che si richiedono alle categorie professionali coinvolte nelle ristrutturazioni non sono necessariamente legate al nocciolo duro delle loro professioni, ma sembrano piuttosto riguardare competenze «collaterali», come quelle sociali e quelle relative al *problem solving* e alla gestione delle risorse. Queste nuove competenze, quindi, sono salite al vertice dei requisiti professionali e possono anche ostacolare l'ulteriore sviluppo delle competenze di base. In secondo luogo, la «riqualificazione professionale» è spesso strettamente legata all'intensificazione del lavoro e a un ampliamento delle competenze di cui i lavoratori devono dotarsi per svolgere le loro mansioni: necessità di comprendere e di combinare tipi di conoscenza molto diversi e di lavorare alla velocità richiesta per elaborare e mettere in pratica una quantità di informazioni in breve tempo. Ciò significa che né la riqualificazione né la richiesta di nuove competenze comportano necessariamente un rafforzamento delle capacità professionali o un miglioramento della qualità del lavoro. Inoltre, l'incremento del monitoraggio del rendimento e dei sistemi di controllo che accompagna le nuove strutture del-

la catena del valore, supportate dall'Ict, può limitare ulteriormente l'opportunità per i lavoratori di utilizzare e sviluppare le loro competenze professionali. Per la ricerca futura può essere importante proporre una migliore distinzione tra «più difficile», «più interessante» e «più intenso», riconoscendo che la necessità di maggiori competenze può significare – in pratica – la necessità di lavorare più duramente.

## Bibliografia

- Amin A., Cohendet P. (2004), *Architectures of knowledge: firms, capabilities and communities*, Oxford, Oxford University Press.
- Ancori B., Bureth A., Cohendet P. (2000), *The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge*, in *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n. 2, pp. 255-287.
- Cohendet P., Steinmueller W. (2000), *The codification of knowledge: a conceptual and empirical exploration*, in *Industrial & Corporate Change*, vol. 9, n. 2, p. 195.
- Faust M., Voskamp U., Wittke V. (2004), *Globalisation and the future of national systems: exploring patterns of industrial reorganisation and relocation in an enlarged Europe*, in Faust M., Voskamp U., Wittke V. (a cura di), *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*, Gottingen, Sofi, pp. 19-84.
- Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Dunkel W., Meil P. (2008), *Restructuring across value chains and changes in work and employment. Case study evidence from the Clothing, Food, IT and Public Sector*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.Leuven.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The governance of global value chains*, in *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, pp. 78-104.
- Gertler M.S. (2003), *Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there)*, in *Journal of Economic Geography*, vol. 3, n. 1, pp. 75-99.
- Greenan N., Kocoglu Y., Walkowiak E., Makó C., Csizmadia P. (2009), *The role of technology in value chain restructuring*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.Leuven.
- Huws U. (2006), *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.Leuven.

- Huws U., Dahlmann S., Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Ramioul M., Geurts K., (2009), *Value chain restructuring in Europe in a global economy*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.Leuven.
- Johnson B., Lorenz E., Lundvall B.A. (2002), *Why all this fuss about codified and tacit knowledge?*, in *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 2, pp. 245-262.
- Malerba F., Orsenigo L. (2000), *Knowledge, innovative activities and industrial evolution*, in *Industrial & Corporate Change*, vol. 9, n. 2, p. 289.
- Nielsen P., Lundvall B.-A. (2007), *Innovation, learning organisations and employment relations*, in Mako C., Moerel H., Illéssy M., Csizmadia P., *Working it out? The labour process and employment relations in the new economy*, Budapest, Akademia Kiado, Wolters Kluwer Group, pp. 65-84.
- Polanyi M. (1967), *The tacit dimension*, New York, Anchor Books.
- Ramioul M., De Vroom B. (2009), *Global value chain restructuring and the use of knowledge and skills*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.Leuven.
- Valenduc G., Vendramin P., Krings B.J., Nierling L. (2008), *How restructuring is changing occupations? Case study evidence from knowledge-intensive, manufacturing and service occupations*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.Leuven.

*[Traduzione a cura di Carlo Gnetti]*



## La crescente diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali

*Gérard Valenduc*

I cambiamenti del mondo del lavoro cui assistiamo in Europa hanno un notevole impatto sulle trasformazioni dei percorsi professionali e dei luoghi di lavoro nel corso della vita. Allo stesso tempo le preferenze delle persone nel lavoro e nella vita privata si sono molto più diversificate, in virtù dei crescenti cambiamenti culturali. La diversificazione può essere una delle più evidenti caratteristiche di tali cambiamenti. In seguito alla comparsa di forme di lavoro e di impiego nuove e non standardizzate, le carriere diventano sempre più destandardizzate e il corso della vita diventa meno uniforme e meno «prestabilito». Le persone affrontano transizioni più frequenti tra differenti status (lavoro, responsabilità domestiche, istruzione) e tra impieghi e contenuti di lavoro differenti. Alcune fasi della vita, quindi alcuni bisogni e alcune richieste, acquistano maggiore rilevanza, dal momento che possono essere considerati in relazione all'invecchiamento della forza lavoro e anche a nuove strutture familiari e a nuovi modelli di vita domestica.

Una delle domande della ricerca del progetto Works riguarda l'impatto della ristrutturazione della catena del valore sulle professioni, sulle carriere e sui percorsi individuali nel mercato del lavoro (Valenduc et al., 2008). Su questo terreno i risultati del progetto Works confermano e illustrano le crescenti tendenze alla diversificazione. Questa può riguardare molte componenti del lavoro: la diversificazione delle forme di impiego lungo la carriera professionale; la crescente discontinuità degli impieghi, degli status e dei regimi di orario nel corso della vita lavorativa; la diversificazione delle interazioni tra percorsi professionali e vita privata; la diversificazione delle aspettative nei confronti del lavoro in relazione all'età, al genere, ai livelli di istruzione e ai modelli di vita domestica.

\* Gérard Valenduc è condirettore del Work & Technology Research Centre of Fondation Travail-Université (Ftu) a Namur, in Belgio, e *invited professor* nelle Università di Namur e di Louvain-la-Neuve. È coautore di diversi rapporti di ricerca del progetto Works.

Questo saggio si concentra sulla diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali, che si trova al punto di intersezione tra queste varie tendenze alla diversificazione. L'analisi si basa principalmente sui risultati empirici degli studi di caso sulle professioni nell'ambito del progetto Works (Valenduc et al., 2007). La prima sezione presenta gli obiettivi e il campo d'interesse di questi studi di caso sulle professioni. La seconda affronta la questione delle carriere nelle organizzazioni in contrapposizione alle carriere aperte, mettendo a confronto il dibattito teorico con i risultati empirici del progetto Works. La terza si occupa dei percorsi professionali nel mercato del lavoro, analizzando alcuni aspetti transitori che sono trascurati dalle teorie sulle carriere. La sezione finale e conclusiva torna a occuparsi del legame fra ristrutturazione della catena del valore e diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali.

## **1. Gli studi di caso del progetto Works sulle professioni e sui gruppi professionali**

Nell'architettura globale del progetto Works l'indagine empirica dei cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali è stata integrata con la progettazione e la realizzazione di una serie di studi di caso sulle professioni, nell'ambito di «funzioni operative» come quelle selezionate per gli studi di caso sulle organizzazioni. Gli studi di caso sulle professioni sono stati realizzati tramite interviste individuali ai lavoratori, semi-strutturate e comprensive di una dimensione biografica<sup>1</sup>.

Con un tale approccio qualitativo occorre andare oltre la definizione di professioni in quanto categorie socio-professionali. Come sostiene Dubar (2004, p. 94), «un gruppo professionale non è né un insieme di individui né una categoria amministrativa (categorie socio-professionali). È il risultato di un processo che ha a che fare con l'organizzazione sociale, il funzionamento del mercato del lavoro e la soggettività individuale (i significati del lavoro). Un gruppo professionale è sia un modo di definire se stessi sia un processo sociale».

<sup>1</sup> Il materiale empirico è composto da 30 studi di caso sulle professioni (246 interviste individuali), realizzati in 14 paesi tra giugno 2006 e maggio 2007. Per i dettagli metodologici, vedi Valenduc et al., 2007, pp. 11-27.

Dopo aver passato in rassegna varie teorie sulle professioni (Abott, 1988; Demailly, 2004; Dubar, Tripier, 2005; Evetts, 2003; McDonald, 1995) è stata data priorità al modello interazionista, che può essere definito in base a quattro principi fondamentali:

- «i gruppi professionali sono processi di interazione, che inducono i partecipanti a una stessa attività a organizzarsi per difendere la loro autonomia e il loro territorio e per proteggersi dalla concorrenza;
- la vita professionale è un processo biografico che costruisce identità lungo il ciclo della vita, dall'ingresso nella vita attiva fino alla pensione, passando attraverso una serie di momenti critici;
- i processi biografici e i meccanismi di interazione hanno relazioni di interdipendenza. La dinamica di un gruppo professionale dipende dai percorsi biografici (carriere) dei suoi membri, che sono influenzati dalle interazioni reciproche e da quelle con l'ambiente esterno;
- i gruppi professionali ambiscono a essere riconosciuti dai partner, sviluppano una retorica professionale e cercano una protezione legale. Alcuni gruppi professionali ci riescono meglio di altri grazie alla loro posizione nella divisione del lavoro e alla loro capacità di creare coalizioni. Tutti però cercano di ottenere uno status protettivo» (Dubar, Tripier, 2005, p. 90).

Gli studi di caso sulle professioni del progetto Works coinvolgono sei gruppi professionali:

- stilisti nel settore dell'abbigliamento: stilisti di moda che lavorano per un marchio, per aziende integrate o per piccole e medie imprese con differenti status lavorativi; progettisti tecnici;
- ricercatori nel settore della *information and communication technology* (Ict): informatici, ingegneri e altri operatori impegnati sia nella ricerca accademica sia in quella orientata allo sviluppo in differenti aree di ricerca (network, ingegneria del software, motori di ricerca, tecnologia multimediale);
- operatori di software nell'industria Ict e professionisti dell'innovazione tecnologica (It) nei servizi It per il settore pubblico: una varietà di professionisti It che comprende manager, consulenti, direttori di progetti di software, analisti programmatori, ingegneri di sistema, addetti all'assistenza ai clienti e alla manutenzione, addetti al controllo di qualità e alle attività commerciali (compresa una maggioranza di capi progetto e di analisti);

- lavoratori in produzione nel settore alimentare o dell'abbigliamento: cucitori di prototipi nella lingerie; lavoratori in produzione in una fabbrica di vestiario, in un mattatoio, in tre fabbriche di cibo surgelato, in una fabbrica di birra e in un'azienda di piscicoltura;
- lavoratori della logistica nel settore alimentare o in quello dell'abbigliamento: addetti all'export in una fabbrica di birra; manager della logistica in aziende alimentari, di bevande e in aziende di abbigliamento; direttori di magazzino, impiegati e magazzinieri nelle aziende alimentari e di bevande;
- lavoratori *front-office* nell'amministrazione pubblica, alle poste o nelle ferrovie, che lavorano nei centri vendita, nei centri di assistenza ai clienti, negli uffici locali di contatto, negli uffici centralizzati di contatto o nei call centre.

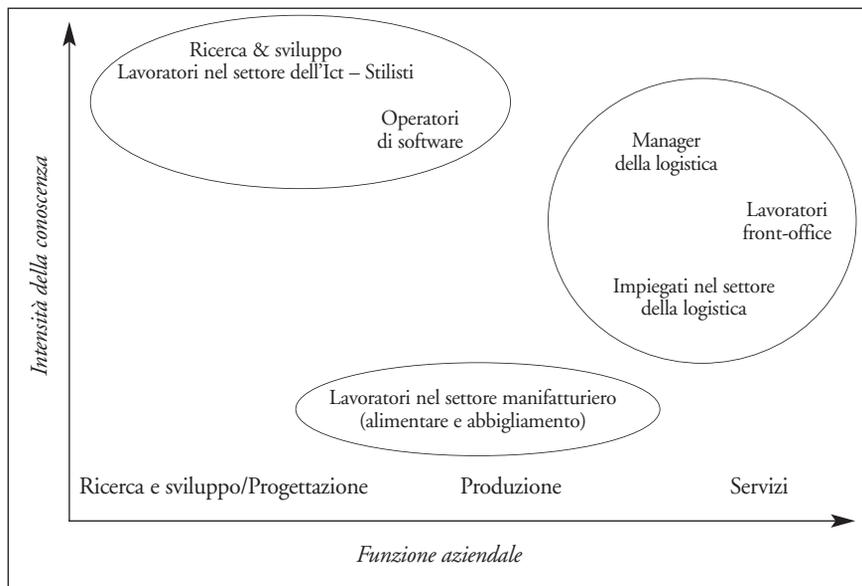
Nella fase finale di sintesi e di analisi comparativa degli studi di caso sulle professioni le categorie professionali sono state suddivise in tre raggruppamenti, in base alla rispettiva posizione nella catena del valore e alla loro intensità di conoscenza (Fig. 1):

- il primo raggruppamento comprende le *professioni (creative) orientate alla conoscenza*. Ne fanno parte i lavoratori del settore ricerca & sviluppo nell'Ict, i progettisti (stilisti di moda e disegnatori tecnici) e i professionisti di software. Ci sono diversi aspetti comuni tra questi gruppi professionali, che possono essere identificati come lavoratori creativi orientati alla conoscenza, a proposito dei quali la creatività è intesa in senso ampio: estetica, tecnica, generazione di conoscenza It;

- il secondo raggruppamento è costituito dalle *professioni manifatturiere*; ne fa parte solo il gruppo professionale dei lavoratori in produzione dei settori manifatturieri (alimentari e abbigliamento), caratterizzati – almeno nel nostro campione di studi di caso – da una bassa intensità di conoscenza e da un'elevata standardizzazione dei processi di lavoro;

- il terzo raggruppamento è costituito dalle *professioni di servizio* (attività di *front-office* e *back-office*). Ne fanno parte i lavoratori *back-office* nel settore della logistica e quelli *front-office* nei servizi pubblici. Questi gruppi impegnano la loro attività soprattutto nelle professioni orientate ai servizi. La logistica e le relazioni con i clienti nei servizi pubblici hanno acquisito crescente importanza nei processi globali di ristrutturazione. In questo raggruppamento i livelli di intensità della conoscenza sono eterogenei e dipendono dai contenuti della relazione di servizio.

Fig. 1 – Raggruppamenti di categorie professionali



Per evitare generalizzazioni arbitrarie i raggruppamenti – professioni orientate alla conoscenza, professioni manifatturiere e professioni nei servizi – vanno correlati alla composizione, descritta in precedenza, del campione degli studi di caso sulle professioni.

## 2. Diversificazione delle carriere

I termini carriera e percorso professionale possono essere considerati come sinonimi. Entrambi descrivono infatti il tragitto di ingresso individuale nel mercato del lavoro, il percorso successivo e i vari passaggi nel corso della vita lavorativa. Ciascuno dei due termini, tuttavia, riflette un diverso indirizzo di ricerca (Guerrero, Cerdin, Roger, 2004):

- *carriera* è la parola chiave nell'indirizzo di ricerca legato alla *gestione delle risorse umane*, alla psicologia e alle teorie dell'organizzazione; tali teorie considerano le carriere soprattutto come percorsi individuali all'interno o tra le organizzazioni. Gli elementi principali per comprendere i nuovi modelli di carriera sono i cambiamenti di tipo gestionale, come le aziende in network,

le gerarchie orizzontali, le nuove forme di organizzazione del lavoro, la ri-progettazione dei processi aziendali;

- *percorso* è la parola chiave nell'indirizzo di ricerca legato al *mercato del lavoro* e si concentra sull'inserimento, la mobilità, le transizioni e i percorsi professionali. In questo approccio sono privilegiati altri elementi: la crescente flessibilità del mercato del lavoro, l'evoluzione delle competenze e della formazione, la creazione o la distruzione di lavoro, la sicurezza e la precarietà. I cambiamenti nelle attitudini individuali verso il lavoro svolgono una parte importante in ambedue gli approcci.

In parte i concetti di carriera e di percorso professionale si sovrappongono, anche se hanno connotazioni diverse: una carriera è intuitivamente intesa come progressiva, mentre percorso è un termine più neutro, si riferisce a una progressione ma anche a orientamenti mutevoli, a passaggi discontinui o all'assenza di progressione.

### ***2.1. Teorie delle carriere nelle organizzazioni, proteiformi e aperte***

Diverse teorie sulla carriera si basano sull'opposizione tra carriere nelle organizzazioni e nuovi modelli di carriera (Valenduc et al., 2006, pp. 123-128). Il punto fondamentale è che le carriere nelle organizzazioni sono definite da regole e modelli aziendali, da procedure formalizzate per la gestione delle risorse umane o da specifiche regole professionali, mentre i nuovi modelli di carriera lasciano alle persone un ampio margine di iniziativa per costruire la propria. Come alternative alle carriere nelle organizzazioni sono proposti due modelli principali: la carriera *proteiforme* e la carriera *aperta* (o *nomade*).

Il concetto di carriera proteiforme<sup>2</sup> (Hall, Moss, 1998), più che un singolo modello di carriera delinea una varietà di modelli in cui la carriera non è gestita dall'organizzazione ma dall'individuo stesso. Mentre la carriera nell'organizzazione è un percorso, la carriera proteiforme è un copione (Alvarez, 2000). La carriera proteiforme presenta poi altre caratteristiche:

- è definita come una serie di esperienze (nel lavoro, nell'istruzione e nella formazione), transizioni e cambiamenti di identità lungo il corso della vita professionale;

<sup>2</sup> Proteo era una divinità dell'antica Grecia che, non volendo formulare le proprie profezie, ricorse a svariate metamorfosi per sfuggire ai doveri di premonitore. L'etimologia di «proteiforme» si riferisce sia al rifiuto di formulare profezie sia alle metamorfosi.

- la crescita personale si basa sull'apprendimento continuo, sulla capacità di sviluppare reti di relazioni e migliorare i contenuti del lavoro;
- le componenti del successo professionale sono la capacità di apprendimento (invece delle competenze tecniche o funzionali nelle carriere interne alle organizzazioni), l'*employability* (invece della sicurezza dell'impiego nelle carriere interne alle organizzazioni) e la realizzazione professionale;
- in cambio l'impresa si impegna a proporre impieghi con responsabilità, accesso alle fonti di informazione e opportunità per la crescita personale.

Il concetto di carriera proteiforme enfatizza il ruolo dei contratti psicologici. La letteratura sul tema menziona due tipi di contratti psicologici (Galunic, Anderson, 2000; Guerrero et al., 2004):

- il contratto di relazione è un compromesso di lungo periodo che prevede fedeltà, rendimento e coinvolgimento in cambio di progressione di carriera, opportunità di formazione, vantaggi materiali e immateriali; può essere rivalutato nel corso del tempo;
- il contratto di transazione è un «impegno calcolato» di breve periodo, che prevede obblighi specifici e negoziabili, remunerazione del merito o salari legati al rendimento, incoraggiamento alla mobilità professionale e allo sviluppo delle competenze personali. Il passaggio dai contratti di relazione a quelli di transazione è considerato in linea con l'*employability*, il lavoro di progetto, il lavoro in network e altri cambiamenti organizzativi in via di sperimentazione.

Il concetto di *carriera aperta* o di *carriera nomade*, oggi considerato come un nuovo paradigma nelle teorie sulle carriere (Arthur, Rousseau, 1996; Cadin et al., 2003), compie un passo ulteriore con l'individualizzazione del concetto di carriera. Le carriere aperte sono caratterizzate da una forte enfasi sull'autonomia, l'*empowerment* e l'apprendimento. La cornice concettuale delle carriere aperte è formalizzata in modo più preciso rispetto al concetto di carriera proteiforme, e si basa su tre sotto-concetti:

- *ambienti deboli*. Al contrario degli ambienti forti (univoci, comprensibili, prevedibili), gli ambienti deboli sono caratterizzati da instabilità, imprevedibilità e organizzazioni che si auto-progettano. Le carriere aperte sono sia una conseguenza dei cambiamenti organizzativi sia una condizione del successo di contestuali «forme organizzative che si auto-progettano» in ambienti deboli;

- *tipologia di competenze «di sapere»*. Al centro del concetto di carriera aperta vi sono tre tipi di competenze: *knowing how* (sapere come, conoscenza

e *know-how* accumulati attraverso l'esperienza professionale e altre esperienze); *knowing whom* (sapere chi, relazioni aziendali, relazioni personali, *social network*, contatti); *knowing why* (sapere perché, identità e motivazioni individuali, cultura del lavoro, creazione di significato, ancoraggi di carriera). Le esperienze in campo professionale o personale sono sistematicamente interpretate come un processo di accumulazione e di apprendimento, che costruisce i tre «saperi»;

• *esecuzione*: sebbene le carriere siano processi individuali di costruzione di significato (sapere perché), lo sviluppo di carriere aperte trasforma anche le organizzazioni e i mercati del lavoro specifici attraverso la sua azione nelle a-rene istituzionali.

Non si deve fare confusione tra l'impegno volontario nelle carriere aperte da una parte e, dall'altra, il percorso «nomade», che consiste in frequenti cambiamenti di impiego e di datori di lavoro in relazione alla crescente flessibilità del mercato del lavoro. La differenza sta nel grado di libertà o di costrizione del lavoratore quando compie la sua scelta, e nel grado di controllo che il lavoratore ha lungo il suo percorso nomade. Esempi come il lavoratore interinale, il lavoratore precario, il disoccupato che sperimenta una serie di impieghi transitori, non rientrano in alcun modo nel modello di carriera aperta, anche se si tratta di nomadi nel mercato del lavoro.

In genere la letteratura sulle carriere aperte trascura questo tipo di percorsi nomadi forzati. Alcuni autori (Iellatchitch, Mayrhofer, Meyer, 2003) introducono un ulteriore modello di carriera, chiamato *flessibilità cronica*: si tratta di una carriera che prevede frequenti cambiamenti di impiego, sia all'interno di un'organizzazione o tra diverse organizzazioni sia dalla condizione di lavoratore dipendente a quella di lavoratore autonomo e viceversa, o tra condizioni diverse di impiego. Più che competenze professionali specialistiche si richiedono capacità polivalenti; la risorsa fondamentale è l'adattamento ad ambienti professionali in via di cambiamento.

In che misura i risultati empirici del progetto Works alimentano il dibattito sulle carriere nelle organizzazioni in contrapposizione alle carriere aperte? Gli studi di caso sulle professioni del progetto Works forniscono risultati significativi che riguardano le varietà di carriere nelle organizzazioni, proteiformi e aperte, e sono integrati dai risultati degli studi di caso sulle organizzazioni che contribuiscono a inquadrare alcuni risultati dell'approccio sulle professioni (Flecker et al., 2007).

## 2.2. Varietà di carriere nelle organizzazioni

Gli studi di caso sulle professioni individuano diverse varietà di carriere nelle organizzazioni: una versione *gerarchica*, una versione *tecnica* e una versione *multi-organizzativa*.

Le *carriere gerarchiche nelle organizzazioni* sono le più classiche ma ancora le più frequenti nel campione preso in esame, anche tra le professioni orientate alla conoscenza. Nella ricerca Itc la carriera lineare dall'università alla ricerca, per arrivare poi ai dipartimenti di ricerca & sviluppo delle aziende private, acquisendo maggiori responsabilità gestionali in questo ambito, è il modello dominante in tutti i paesi presi in esame. Questo percorso professionale standard prevede tuttavia pochi livelli.

Anche nel settore dello sviluppo del software e della consulenza It le carriere nelle organizzazioni sono molto frequenti e seguono una progressione *step-by-step*: programmatore, analista, capo progetto, team manager, area manager e così via nell'ambito delle funzioni dirigenziali; quando si raggiungono i livelli superiori può essere richiesta una mobilità internazionale. La maggiore dimensione delle aziende incorporate, che fa seguito a una fusione, può consentire uno schema organizzativo più sviluppato che offre maggiori opportunità di carriera, spesso però a discapito dell'atmosfera di lavoro «piccolo è bello»; è più difficile tuttavia che questo tipo di carriera possa svilupparsi nelle piccole aziende, dove le gerarchie orizzontali sono molto frequenti. Man mano che la carriera procede, le competenze più «leggere» (comunicazione, team management, gestione finanziaria, lingue straniere ecc.) possono essere affiancate alle competenze It, che in ogni caso devono essere continuamente aggiornate. Il filo conduttore di questo modello di carriera è l'aumento delle responsabilità.

Tra le professioni di servizio le carriere gerarchiche sono presenti tra i manager della logistica e anche tra i lavoratori *front-office* che fanno parte del «nucleo centrale» dei lavoratori e sperimentano forme «leggere» di ristrutturazione<sup>3</sup>, cioè una ristrutturazione all'interno dell'organizzazione priva di se-

<sup>3</sup> Gli studi di caso sui lavoratori *front-office* distinguono tra ristrutturazione «leggera», che riguarda soprattutto i contenuti del lavoro, la distribuzione dei compiti, le competenze e la flessibilità orientata al cliente, senza un significativo cambiamento obbligato per i lavoratori, e ristrutturazione «pesante», che prevede cambiamenti obbligati e il trasferimento interno ed esterno di personale verso aziende consociate o fornitori di servizi. Le stesse organizzazioni possono sviluppare entrambi i tipi di ristrutturazione, rispettivamente per il «nucleo centrale» della forza lavoro e per quella «periferica».

rie minacce alla sicurezza dell'impiego. In quest'ultimo caso la ristrutturazione produce maggiore polivalenza e maggiori opportunità di progressione obliqua della carriera, cioè verso l'alto e lateralmente allo stesso tempo.

Per quanto riguarda le professioni manifatturiere prese in esame le opportunità rilevate di carriera gerarchica nell'organizzazione sono scarse. La ristrutturazione conduce spesso a «deviare il percorso professionale interno», eliminando i livelli gerarchici intermedi nell'organizzazione degli impianti di produzione. Nel lavoro scarsamente qualificato il progresso è possibile solo attraverso il riconoscimento dell'esperienza acquisita o i cambiamenti professionali indotti dalla riorganizzazione o dalla ristrutturazione, ad esempio il passaggio dalle mansioni produttive alla logistica.

Va menzionata una questione diffusa e ricorrente che riguarda le carriere organizzative in relazione al genere: la barriera invisibile, cioè il limite che impedisce alle donne di accedere alle posizioni gerarchiche più elevate. Gli studi di caso sulle organizzazioni e sulle professioni confermano l'esistenza della barriera invisibile nelle carriere organizzative, soprattutto nel settore Ict.

Le *carriere tecniche nelle organizzazioni* riguardano diversi gruppi professionali: disegnatori tecnici nell'industria dell'abbigliamento; ricercatori Ict che diventano esperti di alto livello invece di assumere responsabilità nella gestione della ricerca & sviluppo; operatori di software che assumono mansioni tecniche più complesse e specializzate. Il filo conduttore di questo modello di carriera è l'aumento delle competenze. L'impegno nei confronti dell'azienda è legato all'aspettativa di un lavoro sempre stimolante dal punto di vista tecnologico. Oltre alle professioni orientate alla conoscenza si rileva un solo caso di carriera semi-tecnica nel raggruppamento dei lavoratori manifatturieri: lavoratori in produzione nel settore dell'abbigliamento che, in seguito alla ristrutturazione, sono stati convertiti in cucitori di prototipi associati al processo di design dei capi di abbigliamento.

Le *carriere multi-organizzative* rappresentano una tendenza significativa per molti gruppi professionali. Riguardano i lavoratori che sviluppano la carriera per successivi *step* passando da un'azienda all'altra per raggiungere posizioni migliori all'interno delle organizzazioni, ma attraverso un numero limitato di cambiamenti e con lo scopo evidente di progredire all'interno delle organizzazioni, non di passare a una carriera aperta. Questo tipo di carriere si riscontra fra gli stilisti, per i quali cambiare azienda è il modo migliore per ottenere progressioni di carriera, da assistente designer a stilista, a *chief designer*, a capo del reparto progettazione; poiché queste posizioni sono piut-

tosto rare e l'assunzione si basa sull'esperienza accumulata, gli stilisti devono spostarsi dove sono disponibili posizioni migliori nelle organizzazioni, talora in base alla reputazione dei marchi e delle aziende. Anche se cambiano i datori di lavoro queste carriere possono garantire condizioni di impiego piuttosto sicure.

Scenari analoghi si rilevano tra gli operatori di software e tra i ricercatori Ict. Cambiare azienda è un modo per ottenere un lavoro più stimolante o una retribuzione migliore, mirando allo stesso tempo a una progressione di carriera nell'organizzazione, gerarchica o tecnica, in un contesto di mercato del lavoro favorevole. Per gli operatori di software alcuni assetti istituzionali possono favorire le carriere multi-organizzative in caso di ristrutturazione, quando le condizioni negoziate consentono di spostarsi nelle aziende consociate o fornitrici di servizi allo scopo di evitare gli esuberanti. Nel caso dei lavoratori *front-office* alle prese con ristrutturazioni «pesanti», le condizioni istituzionali negoziate possono anche prevedere carriere continuative in seguito a *outsourcing* o privatizzazioni. I nuovi assunti negli impieghi primari (non in quelli periferici), nel settore dei servizi ai clienti, ad esempio nelle amministrazioni e nelle aziende di servizio ristrutturate, non pensano più di avere una semplice carriera nell'organizzazione, ma sperano comunque che le nuove strutture organizzative possano aprire opportunità di carriera, se non verso l'alto perlomeno laterali. In questi casi, tuttavia, la sensazione di insicurezza aumenta in modo significativo: «questo non è più un impiego a vita», affermano numerosi intervistati, pur avendo la possibilità di continuare un altro percorso professionale in una consociata o in un'azienda a partecipazione pubblica e privata.

Questo modello di carriera multi-organizzativa si trova a metà tra la carriera classica nell'organizzazione e quella proteiforme. Le regole sono stabilite dalle organizzazioni, ma gli individui hanno un margine di iniziativa che dipende dalla loro posizione nel mercato del lavoro. Il loro obiettivo è seguire una carriera nell'organizzazione, ma i loro valori sono quelli della carriera proteiforme: apprendimento continuo, valorizzazione dell'esperienza e promozione dell'occupabilità individuale.

### ***2.3. Singolarità delle carriere aperte***

Le carriere aperte sono rilevabili solo tra gli stilisti e gli operatori di software. Gli stilisti presentano due profili di carriera aperta: uno artistico e uno imprenditoriale, che non si escludono a vicenda. Nel profilo artistico lo stilista

ha un'ardente vocazione per il disegno creativo, desidera lavorare solo con persone «interessanti» e non è motivato a seguire alcun indirizzo organizzativo o professionale. L'identità professionale è riassunta nel «portfolio» (il *book* che raccoglie le migliori creazioni personali dello stilista), che funge anche da passaporto delle competenze e da curriculum vitae. Le carriere nomadi sono accettate come una necessità per raggiungere obiettivi artistici. Nel profilo imprenditoriale lo scopo dello stilista è creare il proprio atelier o il proprio marchio personale, dopo aver acquisito esperienza lavorando come dipendente o freelance per diverse aziende. A un certo punto lo stilista ritiene di aver raggiunto le condizioni per iniziare un'attività in proprio: conoscenza, denaro disponibile, rete di relazioni e clienti; in altre parole: *knowing how, knowing whom, knowing why*. In questo profilo di carriera assumono rilievo anche i concetti di ambiente debole e di esecuzione.

Tra gli operatori di software le carriere aperte non sono così frequenti come la letteratura in materia farebbe pensare, né possono essere considerate rappresentative delle carriere Ict. Le carriere aperte nel settore del software comprendono ri-orientamenti, rientri nella formazione, interruzioni di carriera, migrazioni, periodi alterni tra disoccupazione, attività freelance o lavoro dipendente, tentativi di creare una propria azienda, mobilità tra aziende diverse. Anche se la costruzione della conoscenza e le reti sociali sono essenziali, queste carriere non rientrano propriamente nel modello concettuale di carriera aperta, soprattutto per quanto riguarda le condizioni di ambiente organizzativo debole e il processo di esecuzione.

Le caratteristiche specifiche dell'organizzazione del lavoro nelle professioni It incoraggiano le carriere aperte? Diversi studiosi ritengono di sì, e stabiliscono un legame esplicito tra lo sviluppo delle carriere aperte e i cambiamenti organizzativi, in particolare l'organizzazione orientata al progetto. Il lavoro a progetto è considerato un potente incentivo alle carriere aperte (Guerero, 2001; Tremblay, 2003; Valgaeren, 2005), comprendendo in sé diverse caratteristiche favorevoli a questa fattispecie: gli impegni sono legati ai progetti e non alle organizzazioni; la conoscenza è una risorsa fondamentale; l'esperienza di lavoro si basa sull'accumulazione e sull'apprendimento; le reti e la condivisione di pratiche nelle comunità di lavoro svolgono un ruolo importante.

I risultati degli studi di caso sulle professioni non sono così netti. Il lavoro a progetto non è necessariamente vincolato alla carriera aperta ma si trova anche nelle carriere interne alle organizzazioni, ad esempio nelle grandi a-

ziende: lo confermano gli studi di caso sulle professioni che riguardano gli operatori di software e i ricercatori Ict. Il modello di carriera interno alle organizzazioni si sta infatti rinnovando, incorpora nuovi valori e nuove forme di capitale di carriera basate sulla conoscenza, sulle reti e sul crescente richiamo per lo stesso pubblico di riferimento delle carriere aperte. Gli ambienti deboli evolvono verso la stabilizzazione grazie alla definizione di nuove regole, più flessibili e personalizzate rispetto al passato. Le nuove regole organizzative non sono percepite solo come costrizioni ma anche come risorse per gli individui (Valcourt, Tolbert, 2003).

#### 2.4. Diffusione della flessibilità cronica

Gli studi di caso sulle professioni registrano un'ampia diffusione del modello di *flessibilità cronica*, che pure è trascurato da gran parte delle teorie sulla carriera. Tra gli stilisti, molte carriere frammentate sono un misto di scelte volontarie e obbligate e di esperienze lavorative più o meno positive. La successione di status e/o di datori di lavoro non è solo il risultato di scelte personali. Le carriere frammentate comportano spesso una rinuncia: a lavori più interessanti, a sedi di lavoro preferite, alla formazione di una famiglia.

Tra gli operatori di software intervistati in diversi paesi (Belgio, Bulgaria, Paesi Bassi) sono pochi quelli che riportano esperienze individuali di mobilità obbligata, dovuta alla chiusura dell'impianto, alla bancarotta dell'azienda, a licenziamenti collettivi conseguenti a una ristrutturazione. Piuttosto si può dire che molti di loro sono stati spinti verso la mobilità professionale. Il loro portfolio di conoscenza e di competenze ha rappresentato il fattore centrale nella ricerca di un nuovo impiego, talvolta dopo alcuni tentativi non riusciti. Al momento dell'intervista la maggior parte di loro aveva trovato incoraggio in una carriera interna all'organizzazione. Per loro, dunque, la flessibilità non è diventata cronica.

Nelle professioni manifatturiere la biografia di lavoro dei dipendenti del settore alimentare può essere spesso definita frammentaria, dato che in quel settore e altrove possono avere svolto molte differenti mansioni prima di quella attuale. Al contrario, le biografie dei lavoratori dell'abbigliamento non corrispondono al modello di flessibilità cronica: spesso tali lavoratori hanno una lunga esperienza nel settore e sono stati formati in parte con schemi specifici di formazione professionale in parte sul campo. Tuttavia non si aspettano avanzamenti significativi riguardo allo sviluppo della loro carriera e, nel-

la maggior parte dei casi, rimangono nella posizione che avevano al momento dell'assunzione.

Tra le professioni dei servizi i percorsi insicuri si riscontrano frequentemente nei servizi esternalizzati, soprattutto nei call centre. La maggior parte degli intervistati percepisce l'impiego attuale non come una carriera ma come un'opportunità per trovare lavoro; il loro percorso consiste spesso in una successione di impieghi a termine in settori diversi, dove la sicurezza dell'impiego è bassa; tuttavia c'è la speranza di essere assunti con contratti più stabili. In questo modello di carriera vi è contrasto tra i percorsi dei lavoratori *front-office* «centrali» e quelli «periferici». I lavoratori centrali hanno carriere nell'organizzazione piuttosto standardizzate, anche se le opportunità di progressione diventano più limitate con le ristrutturazioni. I lavoratori periferici hanno biografie di lavoro discontinue e contano sulla stabilizzazione.

### 3. Diversificazione dei percorsi professionali

#### 3.1. *Transizioni nel mercato del lavoro*

Se si sposta l'attenzione dalle carriere ai percorsi professionali, il mercato del lavoro sostituisce l'organizzazione come oggetto centrale della ricerca e come terreno empirico. Il contesto attuale, con un mercato del lavoro sempre più flessibile e le aziende impegnate nella ristrutturazione, genera un effetto di polarizzazione tra percorsi lineari all'interno di una professione e/o di un'azienda, spesso assimilati alle carriere nelle organizzazioni e al modello fordista di impiego a vita e, dall'altro lato, vari tipi di percorsi «a zig zag», discontinui, transitori o ri-orientati:

- *discontinuità*: carriere frequentemente interrotte, sia per ragioni di disoccupazione sia per scelte individuali (volontarie o obbligate), a causa di malattie o di altri eventi accidentali, con difficoltà di aggiornare le competenze e di entrare/rientrare nel mercato del lavoro. Discontinuità dell'impiego e vita privata sono spesso correlate strettamente;

- *transizione*: questi percorsi professionali sono caratterizzati da difficoltà nel mercato del lavoro, che comportano lunghi periodi di incertezza e di precarietà o un accumulo di soluzioni temporanee, ad esempio contratti interinali o a termine. Tali percorsi dipendono in larga misura

dallo sviluppo delle politiche per l'impiego e dal mercato del lavoro di transizione;

- *ri-orientamento*: questi percorsi professionali sono caratterizzati da cambiamenti delle competenze e del profilo dell'impiego in seguito a conversione o riqualificazione (volontarie o obbligate), che comportano una mobilità professionale e altre conseguenze sullo status del lavoratore, conciliazione tra famiglia e lavoro ecc.

L'analisi dei percorsi professionali evidenzia una serie di aspetti transizionali che sono trascurati dalle teorie sulla carriera (Valenduc et al., 2006, pp. 128-130). Le transizioni più importanti – e più studiate – riguardano le vie di accesso al mercato del lavoro. Le transizioni possono avere luogo prima che sia intrapreso un percorso di carriera ben definito o durante i ri-orientamenti della carriera, e sono regolate dalle politiche per l'impiego, dalla legislazione e dalle istituzioni del mercato del lavoro. L'attenzione che viene dedicata alle transizioni ha diverse motivazioni: comprendere la disoccupazione giovanile, che costituisce un enorme problema sociale e politico<sup>4</sup>; sostenere le politiche per l'impiego; capire se e in che misura i percorsi iniziali nel mercato del lavoro anticipano i futuri percorsi di carriera. Secondo alcuni autori (Gautié, 2003; Ekeland, 2005; Fournier, Bujold, 2005; Germe, Monchartre, Pottier, 2003; Méda, Minault, 2005) gli odierni percorsi professionali nel mercato del lavoro si possono classificare in base ad alcune caratteristiche:

- *moltiplicazione delle transizioni*. Si rileva un notevole aumento del numero di transizioni, sia da impiego a impiego (alla fine tra diversi tipi di contratti di lavoro) sia dall'impiego alla disoccupazione o viceversa. La disoccupazione è al centro di questa tendenza alla moltiplicazione delle transizioni e le rende più rischiose. Le transizioni sono frequenti non solo all'inizio dei percorsi professionali;

- *emergere di fasi di transizione*, che legano tra loro diverse transizioni e portano a periodi di transizione semi-strutturati, frequentemente supportati da politiche pubbliche per l'impiego come l'inserimento dalla formazione al lavoro, l'inserimento dei disoccupati, il reinserimento dopo la perdita dell'impiego dovuta a ristrutturazione industriale;

<sup>4</sup> In quasi tutti i paesi europei il tasso di disoccupazione giovanile (sotto i 25 anni) è due volte superiore al tasso di disoccupazione degli adulti (sopra i 25 anni), anche nei paesi con bassa disoccupazione.

- *diversificazione dei percorsi*, dovuta a diversi fattori: moltiplicazione delle transizioni, intreccio di obblighi tra vita professionale e vita familiare, influenza della formazione permanente, progressione retributiva differenziata, mobilità geografica;
- *persistenza dei percorsi lineari* dalla scuola (oppure dalla formazione professionale o dall'apprendistato) al lavoro. Ad esempio: lavoratore in produzione qualificato (da tecnico a caporeparto e poi nei livelli più bassi di management); impiegato nella pubblica amministrazione; lavoratore artigiano specializzato (da salariato subordinato ad artigiano autonomo e talvolta imprenditore).

### **3.2. Risultati degli studi di caso del progetto Works**

I risultati empirici del progetto Works confermano in via generale le quattro tendenze sopra menzionate. Alcuni gruppi professionali sono caratterizzati da transizioni piuttosto lineari dal sistema educativo (compreso l'apprendistato o la formazione specializzata post-laurea) all'impiego: stilisti, ricercatori Ict, operatori di software, lavoratori in produzione dell'abbigliamento e manager della logistica. Per alcune di queste figure (disegnatori di moda, operatori di software), le transizioni sono frequenti nelle prime fasi della carriera, come abbiamo già accennato a proposito dei loro profili di carriera. Nelle professioni a forte intensità di conoscenza, tuttavia, le fasi di transizione non sono così lunghe. Nel campione degli operatori di software, ad esempio, metà degli intervistati non hanno avuto più di due datori di lavoro successivi. Una minoranza più ridotta ha però sperimentato una mobilità molto maggiore e molteplici forme di transizione da un impiego all'altro.

Altri modelli di percorso professionale e di transizione sono riscontrabili in altri gruppi professionali. I lavoratori della produzione alimentare hanno percorsi frammentati, che prevedono ad esempio una successione di impieghi in altri settori; la loro mobilità è motivata dalla necessità di ridurre l'insicurezza e di ottenere retribuzioni migliori. Gli impiegati nel settore della logistica hanno un profilo analogo, anche se in genere con un livello educativo superiore, e le loro transizioni dipendono dalle stesse motivazioni. È frequente la mobilità laterale, ad esempio da altre funzioni operative all'interno dell'azienda verso il settore della logistica in seguito a ristrutturazione. I lavoratori *front-office* contano su un background formativo piuttosto eterogeneo e hanno sperimentato diversi impieghi in vari settori prima di svolgere le loro attuali mansioni. I lavoratori dei call centre sono spesso super-

qualificati rispetto al lavoro che svolgono e considerano il proprio impiego come una fase di transizione.

Da un punto di vista metodologico il materiale empirico raccolto attraverso interviste individuali presenta tuttavia un limite intrinseco: tutti gli intervistati erano ancora occupati dopo la ristrutturazione, anche se non lavoravano nell'azienda originale; i percorsi di precarietà dovuti alla ristrutturazione non sono rappresentati in misura significativa nel campione. La dimensione biografica delle interviste individuali offre scorci interessanti sul modo in cui le transizioni sono vissute dai lavoratori, ma coglie in misura limitata gli aspetti legati al mercato del lavoro. Gli studi sui percorsi professionali nel mercato del lavoro richiedono soprattutto indagini longitudinali di medio periodo (Gautié, 2003).

#### **4. Conclusioni: ristrutturazione e diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali**

##### ***4.1. Il ruolo degli assetti istituzionali***

In chiave di comparazione a livello europeo i cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali risultano modellati dagli assetti istituzionali, che possono essere specifici di un settore o di un paese.

Per quanto riguarda le carriere e i percorsi professionali gli assetti istituzionali a livello settoriale appaiono più influenti rispetto agli assetti nazionali. L'organizzazione pratica della formazione professionale e i processi di apprendimento in azienda sono caratteristiche soprattutto dei settori, mentre si riscontrano poche differenze tra i paesi nello stesso gruppo professionale. Un'altra caratteristica settoriale è costituita dalle scale retributive, così come dalle pratiche aziendali di differenziazione retributiva e di valutazione individuale. L'organizzazione del mercato del lavoro interno nelle aziende e nelle organizzazioni è strettamente legata alla natura dell'attività economica piuttosto che alle caratteristiche specifiche del paese, se si eccettuano i casi di privatizzazione dei servizi pubblici. La contrattazione collettiva dei percorsi professionali dei lavoratori è influenzata da fattori sia settoriali sia nazionali. Nelle professioni e nei settori con una forte rappresentanza collettiva l'assetto istituzionale nazionale è determinante, mentre nei settori con una rappresentanza collettiva più debole (ad esempio l'It) si riscontrano minori differenziazioni tra i paesi.

Gli assetti istituzionali nazionali, al contrario, sono molto più influenti di quelli settoriali per quanto riguarda le vie di accesso al mercato del lavoro. Le transizioni dalla formazione al lavoro, il grado di precarietà dell'occupazione giovanile, il grado di mobilità all'inizio della carriera e il quadro normativo del lavoro flessibile, sono tutti fortemente influenzati dalle politiche nazionali.

#### ***4.2. Varietà di ristrutturazioni, varietà di impatti***

È possibile infine stabilire una relazione causale fra ristrutturazione della catena del valore e cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali? La risposta deve essere differenziata secondo i vari tipi di ristrutturazione che sono stati osservati nel materiale empirico riguardante le carriere e i percorsi professionali.

Un primo caso di ristrutturazione consiste nella *riallocazione delle funzioni operative nella divisione internazionale del lavoro lungo la catena del valore*. Il settore dell'abbigliamento è un esempio tipico. In questo caso la ristrutturazione fissa il tracciato delle opportunità di carriera per i lavoratori in produzione, ma rafforza il peso relativo di altre funzioni operative: design, realizzazione di prototipi e logistica. Le carriere dei lavoratori in produzione scarsamente o mediamente qualificati, sopravvissuti ai tagli dei posti di lavoro, possono essere ri-orientate verso la realizzazione di prototipi o la logistica. Le carriere e le identità degli stilisti non sono minacciate, ma sono spinte verso un cambiamento di opportunità e di prospettive.

Un secondo caso di ristrutturazione consiste in una *nuova divisione internazionale del lavoro all'interno della stessa funzione operativa*, in un contesto di forte crescita dell'azienda. È questo il caso di tutte le professioni prese in esame nel settore It: ricercatori, operatori di software e consulenti. La ristrutturazione della catena del valore genera molteplici effetti redistributivi della specializzazione internazionale: alcune funzioni sono trasferite all'estero, le differenti aziende consociate in diversi paesi assumono ruoli differenti, cambiano le relazioni di potere all'interno dei gruppi multinazionali, le attività di servizio diventano più remunerative delle attività tecniche, mentre in Europa l'intero settore diventa polarizzatore di domanda piuttosto che generatore di tecnologia. Tale modello di ristrutturazione ha una forte influenza sulla diversificazione delle carriere e dei percorsi professionali.

Tuttavia i cambiamenti nelle carriere e nei percorsi professionali si trovano al punto di intersezione tra due flussi di influenza: da una parte le forze

trainanti esterne della ristrutturazione della catena del valore; dall'altra le dinamiche intrinseche dell'evoluzione delle professioni It. È interessante sottolineare, nei limiti delle generalizzazioni consentite dalle ridotte dimensioni del campione, che le carriere dei manager della logistica sono piuttosto simili a molti percorsi di carriera nel settore It, al punto di confluenza tra analoghe forze trainanti.

Un terzo caso di ristrutturazione consiste nella *privatizzazione delle organizzazioni pubbliche*, ed è stato rilevato nelle poste e nelle ferrovie. Il processo di privatizzazione comporta una frammentazione in aziende consociate, un trasferimento di funzioni ai partner privati e una maggiore attenzione alla soddisfazione del cliente e alle attività commerciali. Questo processo presenta minacce e opportunità per lo sviluppo delle carriere. Gli ex funzionari pubblici e i nuovi assunti percepiscono in modo differente tali minacce e opportunità. Il processo di privatizzazione infrange la precedente omogeneità organizzativa e il sistema costituito delle carriere nelle organizzazioni, anche se le condizioni della transizione per i lavoratori dipendenti sono oggetto di negoziazione. La specializzazione delle aziende consociate modifica la cornice di riferimento delle identità di lavoro. Il nuovo orientamento commerciale apre nuove opportunità per i percorsi di carriera orientati al servizio. Tuttavia l'equilibrio tra minacce e opportunità è ancora soggetto a incertezze, dal momento che non è chiaro il futuro delle nuove configurazioni organizzative e istituzionali.

Un quarto caso di ristrutturazione riguarda una varietà di *processi di esternalizzazione o di outsourcing*: configurazioni duplici di servizi *face-to-face* e di call centre, dislocazione dei servizi ai cittadini, *outsourcing* delle funzioni It ecc. In questo tipo di ristrutturazione la parola chiave per le carriere e i percorsi professionali è dualizzazione: dualizzazione tra sicurezza e precarietà, tra prospettive di lungo periodo e di breve periodo, tra opportunità e restrizioni allo sviluppo delle professionalità. Anche se il modello classico centro/periferia non è più applicabile a tutti i casi, le opportunità di carriera dipendono chiaramente dalla posizione del lavoratore nella segmentazione duale delle organizzazioni ristrutturate.

Infine, diversi studi di caso segnalano *processi di ristrutturazione più morbidi*, più vicini alla nozione di cambiamento organizzativo che alla ristrutturazione della catena di valore: è così, in particolare, nei casi di riorganizzazione orientata al cliente dei servizi pubblici locali o regionali. In tali casi i cambiamenti organizzativi sono molto più significativi di quelli che riguar-

dano le professioni. I contenuti del lavoro e l'identità professionale dei lavoratori *front-office* stanno cambiando, ma non altrettanto avviene per le loro opportunità di carriera.

In conclusione si può dire che la ristrutturazione sta modellando il contesto dell'evoluzione delle carriere e dei percorsi professionali, ma non determina le direzioni di tale cambiamento.

## Bibliografia

- Abbott A. (1988), *The system of professions*, Chicago, University of Chicago Press.
- Alvarez J.L. (2000), *Theories of managerial action and their impact on the conceptualisation of executive careers*, in Peiperl M., Arthur M., Goffe R., Morris T. (a cura di), *Career frontiers: new conceptions of working lives*, New York, Oxford University Press.
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford University Press.
- Cadin L., Bender A.F., De Saint-Giniez V. (2003), *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*, Parigi, Vuibert.
- Demailly L. (2004), *Une spécificité de l'approche française des groupes professionnels: une sociologie non clivée*, in *Knowledge, Work & Society*, vol. 2, 2, Parigi, L'Harmattan.
- Dubar C., Tripier P. (2005), *Sociologie des professions*, Parigi, Armand Colin.
- Dubar C. (2004), *Sociologie des groupes professionnels en France*, in *Knowledge, Work & Society*, vol. 1, 1, Parigi, L'Harmattan.
- Ekeland A. (2005), *Reflections on mobility in the new economy*, in Ramioul M., Huws U., Bollen A. (a cura di), *Measuring the information society*, Leuven, Stile Report, Hiva Leuven.
- Evetts J. (2003), *The sociology of professional groups: new questions and different explanations*, in *Knowledge, Work & Society*, vol. 1, 1, Parigi, L'Harmattan.
- Flecker G., Holtgrewe U., Schönauer A., Dunkel W., Meil P. (2007), *Restructuring across value chains and changes in work and employment – Case study evidence from the clothing, food, IT and public sectors*, Works report, Hiva Leuven.
- Fournier G., Bujold C. (2005), *Non-standard career trajectories and their various forms*, in *Journal of career assessment*, vol. 13, pp. 415-438.
- Galunic C., Anderson E. (2000), *From security to mobility: generalised investments in human capital and agent commitment*, in *Organization Science*, vol. 11, n. 1, pp. 1-20.

- Gautié J. (2003), *Transitions et trajectoires sur le marché du travail*, in *Quatre Pages*, n. 59, Parigi, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Germe J.F., Monchartre S., Pottier F. (2003), *Les mobilités professionnelles: de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Commissariat général au Plan, La Documentation Française.
- Guerrero S. (2001), *La contribution des TIC au développement des nouvelles carrières*, Atti del XXI congresso di Agrh *La GRH dans la société de l'information*, Università di Liegi, pp. 449-464.
- Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (a cura di) (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Parigi, Vuibert.
- Hall D., Moss J. (1998), *The new protean career contract: helping organisations and employees to adapt*, in *Organizational Dynamics*, vol. 26, n. 3, pp. 22-37.
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M. (2003), *Career fields: a small step towards a grand career theory?*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 5, pp. 728-750.
- Mac Donald N. (1995), *The sociology of the professions*, Londra-New York, Sage.
- Méda D., Minault B. (2005), *La sécurisation des trajectoires professionnelles*, Parigi, Documento di studi Dares, n. 107, ottobre.
- Tremblay D.G. (2003), *Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail: une étude dans le secteur multimédia*, in *Revue de Carriérologie*, vol. 9, n. 2, pp. 255-280.
- Valcourt M., Tolbert P.S. (2003), *Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organisational mobility*, in *The international Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n. 5, pp. 768-787.
- Valenduc G., Vendramin P., Flecker J., Papouschek U. (2006), *New career trajectories and occupational identities*, in Huws U. (a cura di), *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, Works report, Hiva Leuven.
- Valenduc G., Vendramin P., Krings B.-J., Nierling L. (2007), *How restructuring is changing occupations – Case study evidence from knowledge-intensive, manufacturing and service occupations*, Works report, Hiva Leuven.
- Valenduc G., Vendramin P., Pedaci M., Piersanti M.A. (2008), *Changing careers and trajectories – How individuals cope with organisational change and restructuring*, Works report, Hiva Leuven.
- Valgaeren E. (2005), *Loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*, Hasselt, Limburgs Universtair Centrum.

[Traduzione a cura di Carlo Gnetti]



# I processi di ristrutturazione e le loro implicazioni sul benessere dei lavoratori europei.

## Nuove sfide per i sindacati

*Daniele Di Nunzio, Pernille Hohnen, Peter Hasle, Hans Torvatn*

### 1. Introduzione: scopi e metodologia

Negli ultimi due decenni si è prodotta, a livello globale, una generale tendenza alle ristrutturazioni aziendali: le società tendono a concentrarsi sulla propria attività centrale, delocalizzando quelle che non lo sono ad altre società specializzate in quei settori e riprogettando la propria organizzazione per introdurre nuovi processi lavorativi e nuove tecnologie, allo scopo di affrontare la più intensa concorrenza globale (Flecker et al., 2008; Huws et al., 2008). Questo studio esamina la natura dei differenti cambiamenti introdotti dai processi di ristrutturazione e la relazione tra questi e le condizioni di benessere dei lavoratori. Lo studio utilizza i risultati di un progetto internazionale – Works (Work Organization and Restructuring in the Knowledge Society, Organizzazione del lavoro e ristrutturazioni nella società della conoscenza) – che ha analizzato, usando una prospettiva comparativa europea, i principali cambiamenti nel lavoro nella società basata sulla conoscenza<sup>1</sup>. Il progetto ha adottato un approccio innovativo, evitando di considerare isolatamente le singole società, riconoscendo il loro sempre maggiore collegamento nelle catene del valore (la filiera produttiva). Queste hanno una dimensione sia spaziale sia contrattuale – il lavoro può essere trasferito in un'altra regione o paese, o può essere esternalizzato, o ambedue le cose.

\* Daniele Di Nunzio è ricercatore dell'Istituto di ricerca economico e sociale della Cgil (I-res), dove coordina l'Osservatorio sulla salute e sicurezza.

Peter Hasle e Pernille Hohnen sono ricercatori senior presso il Nrwc (National Research Centre for the Working Environment) in Danimarca.

Hans Torvatn è ricercatore senior presso il Sintef (Institute of Technology and Society) in Norvegia.

<sup>1</sup> Per una lettura completa dei risultati sui temi della salute e sicurezza, vedi Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L. (2009).

Il progetto di ricerca comprendeva l'analisi dei dati europei sull'occupazione e sulla qualità del lavoro e studi di caso. Gli studi di caso hanno coperto numerosi processi di attività (ricerca & sviluppo, produzione, logistica, servizi al cliente e innovazione tecnologica) in industrie manifatturiere (alimentazione e abbigliamento), nei servizi e nel settore pubblico (sviluppo di software, pubblica amministrazione e servizi pubblici), rappresentando un'ampia varietà di attività e di processi lavorativi, spaziando da lavori ad elevato contenuto di conoscenza, altamente specializzati, a lavori manuali qualificati. Nel complesso sono stati realizzati 58 studi di caso in 13 paesi (Austria, Belgio, Bulgaria, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Italia, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito e Svezia), 30 studi di caso hanno riguardato sei gruppi professionali (disegnatori nell'industria dell'abbigliamento, ricercatori nelle tecnologie informatiche e della comunicazione, professionisti di innovazione tecnologica nei servizi di software, operai dell'alimentazione e dell'abbigliamento, lavoratori nella logistica nell'alimentazione e nell'abbigliamento, impiegati allo sportello addetti ai rapporti con i clienti nei servizi pubblici).

## 2. Struttura teorica: il modello a sei dimensioni

Per rendere omogenea l'analisi degli studi di caso abbiamo utilizzato un modello a sei dimensioni, sviluppato in origine da Kristensen (1999), che identifica le dimensioni che hanno un'influenza sulle condizioni di lavoro. Le sei dimensioni sono:

- *richieste di lavoro*, intese come carico di lavoro, intensità del lavoro e anche come domanda di conoscenza del lavoro;
- *influenza sul lavoro*, intesa come possibilità di influire sull'organizzazione del lavoro e anche di influire sul proprio carico e sull'organizzazione del proprio lavoro;
- *sostegno sociale*, inteso come sostegno all'interno del contesto lavorativo, ma anche in rapporto con il contesto lavorativo esterno (perché, ad esempio, il lavoro al di fuori di orari standard può ridurre il sostegno sociale nella famiglia);
- *riconoscimento e ricompensa*, cioè il bilancio tra il contributo lavorativo e la ricompensa in termini sia di riconoscimento sociale sia di retribuzione;

- *prevedibilità* dell'occupazione, ma anche dei turni e del carico di lavoro;
- *significato*, cioè che il lavoro sia più o meno significativo<sup>2</sup>.

### **3. I cambiamenti come fattori di rischio per la salute psicosociale dei lavoratori**

Attraverso le analisi degli studi di caso abbiamo identificato le conseguenze più importanti dei principali cambiamenti che si producono durante le ristrutturazioni, per comprendere quali elementi influenzino i sei fattori del modello di Kristensen, allo scopo di identificare i nuovi problemi ma anche di suggerire nuove opportunità.

In sintesi, l'analisi degli studi di caso evidenzia le seguenti aree, influenzate positivamente o negativamente dalle ristrutturazioni:

- orientamento al mercato e al cliente;
- standardizzazione, formalizzazione e centralizzazione;
- aumento del controllo;
- intensificazione del lavoro;
- specializzazione e miglioramento delle qualifiche;
- lavoro di squadra;
- aumento della flessibilità e ristrutturazione dell'orario di lavoro;
- cambiamenti nella consistenza della forza lavoro;
- elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi;
- modifiche nelle relazioni industriali.

Nella sezione seguente esamineremo ciascuna di queste aree alla luce delle sei dimensioni che, in base al modello di Kristensen, hanno un'influenza sulle condizioni di benessere dei lavoratori (Tab. 1).

#### ***3.1. Orientamento al mercato e ai clienti***

Il bisogno di incontrare la domanda del mercato e dei clienti è all'origine di molti processi di ristrutturazione. In termini generali, sembra che il maggiore orientamento al mercato riduca la *prevedibilità* del carico di lavoro a causa dell'instabilità del mercato e dei frequenti cambiamenti delle esigenze dei clienti. Inoltre, il mercato influenza fortemente le scelte aziendali e ciò de-

<sup>2</sup> Il modello si aggiunge e approfondisce ben conosciuti modelli sullo stress (Karasek, 1979; 1990; Karasek, Theorell, 1991) e su sforzo e ricompensa (Siegrist, 1996).

*Tab. 1 – Il modello a sei dimensioni e i cambiamenti: un sommario analitico.  
Conseguenze positive e negative della ristrutturazione sulla salute psicosociale:  
influenza dei principali cambiamenti sulle sei dimensioni del modello di Kristensen  
(- = nuovi problemi; + = nuove possibilità)*

<i>Cambiamenti durante le ristrutturazioni</i>	<i>Sei dimensioni</i>					
	<i>Richieste di lavoro</i>	<i>Influenza sul lavoro</i>	<i>Sostegno sociale</i>	<i>Riconoscimento e ricompensa</i>	<i>Prevedibilità</i>	<i>Significato</i>
Orientamento al mercato e al cliente		-			-	- e +
Standardizzazione, formalizzazione e centralizzazione	-	-	- e +		+	-
Aumento del controllo						
Intensificazione del lavoro	-					
Specializzazione e miglioramento delle qualifiche	-	+	-	- e +		- e +
Lavoro di squadra			- e +			
Aumento della flessibilità			-		-	
Ristrutturazione dell'orario di lavoro	- e +				- e +	
Cambiamenti nella consistenza della forza lavoro	-				-	
Elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi	-	-	-		-	-
Modifiche nelle relazioni industriali		-	-			

termina la riduzione dell'*influenza dei lavoratori* sull'organizzazione del lavoro. Tuttavia, in alcuni casi, i lavoratori hanno percepito il proprio lavoro come più *significativo*, essendo essi più orientati al mercato e apprezzando le maggiori occasioni di contatto con i clienti.

### **3.2. Standardizzazione, formalizzazione e centralizzazione**

Le ristrutturazioni in genere sono seguite da una maggiore standardizzazione e formalizzazione dell'intero processo lavorativo, spesso combinate con una centralizzazione decisionale e con un elevato potere di controllo dell'organizzazione centrale della filiera produttiva. Il processo di standardizzazione è più intenso nelle attività manifatturiere e nei servizi, ma può essere rilevato, pur se in misura minore, anche in attività creative basate sulla conoscenza. Per quanto riguarda la logistica, i servizi al cliente e le attività di innovazione tecnologica, la standardizzazione si manifesta con un accresciuto impiego di tecnologie informatiche, mentre nei comparti della produzione il fattore principale è l'automazione. L'*influenza dei lavoratori* sul proprio lavoro, ovviamente, soffre per le conseguenze negative del processo di standardizzazione e dipende dal livello di controllo sui lavoratori. La standardizzazione, inoltre, semplifica la suddivisione dei processi produttivi tra unità produttive, facilitando la loro gestione e, in caso, la loro delocalizzazione presso altre società o in altre regioni. Infatti, la standardizzazione facilita la gestione dei rapporti di lavoro tra l'impresa centrale e le società destinatarie della delocalizzazione, come anche le relazioni tra le società e i clienti, e ciò può produrre conseguenze positive sia sulla *prevedibilità* sia sul *sostegno sociale*, rafforzando e integrando il sistema di relazioni dei lavoratori. Difficoltà maggiori nascono in presenza di problemi e situazioni di emergenza non previste dalle procedure standardizzate, che comportano che singoli lavoratori debbano assumersi responsabilità. Questo avviene anche quando un'eccessiva formalizzazione delle relazioni non permette un rapporto diretto tra i lavoratori e i loro superiori. L'isolamento dei lavoratori in tali circostanze comporta che l'assunzione di rischi ricada sul singolo individuo. L'elevata standardizzazione, in particolare quando è causata dall'automazione, riduce la creatività e le opportunità di risoluzione dei problemi da parte del lavoratore, produce compiti ripetitivi e noiosi, quindi rende il lavoro *meno significativo*. Infine, la standardizzazione e le procedure sono, e sempre sono state, ovvi strumenti della burocratizzazione. Ciò comporta un aumento di rapporti, amministrazione e documentazione, quindi una maggiore *richiesta di lavoro*.

### **3.3. Aumento del controllo**

Le ristrutturazioni, anche per effetto della standardizzazione e della formalizzazione, portano a un aumento della sorveglianza: vi è uno stretto controllo, da parte della società centrale, sulle società sottoposte nella filiera produttiva, come pure sui lavoratori, e questo riduce *l'influenza sul lavoro* dei lavoratori. Il controllo sui processi lavorativi è condotto in modo formale o informale, giocando sia su un ordine esterno sia sull'autoregolazione dei lavoratori, cioè adottando diverse tecniche disciplinari (Foucault, 1975).

Il controllo formale è realizzato con diversi strumenti, come la definizione del ritmo e dell'intensità del lavoro, l'orario di lavoro, il rispetto di specifici processi e pratiche, la conformità con gli standard di produzione, l'identificazione degli strumenti necessari per realizzare gli obiettivi, la definizione di obiettivi, la definizione dei ruoli all'interno della società (con un livello di gerarchia maggiore o minore), la costruzione di percorsi di carriera e la codificazione dell'accesso a specifici benefici, come la formazione.

Il controllo informale, d'altra parte, non è esplicito ed è condotto disciplinando i lavoratori che devono operare per realizzare specifici obiettivi e quindi autoregolare le proprie performance. È interessante notare anche che il legame tra livelli di retribuzione e di produzione – in alcune società una quota della retribuzione è variabile in base ai risultati – comporta un'accresciuta autoregolazione dei singoli lavoratori che gestiscono le loro performance puntando a una retribuzione più alta. Questo controllo informale, realizzato individualmente, diviene un controllo collettivo e orizzontale nei processi di lavoro a squadra, in cui ogni lavoratore esercita un controllo sui colleghi per realizzare gli obiettivi di produzione. In genere, la maggiore richiesta agli individui di esercitare un controllo, da un'autoregolazione e un aumento della responsabilità individuale, non è accompagnata da un'accresciuta influenza sulle condizioni del lavoro. Questa discrepanza, di per se stessa, appare determinare gravi problemi di stress.

### **3.4. Intensificazione del lavoro**

Il processo di standardizzazione è generalmente collegato a un uso accresciuto di un «processo produttivo continuo» con un'intensificazione del lavoro, un aumento dei turni, sovraccarico, lavoro extra, orari lunghi e lavoro straordinario. Ciò comporta, ovviamente, un'intensificazione delle richieste di la-

voro per il singolo lavoratore, specialmente per il bisogno di rispettare le scadenze e gli obiettivi stabiliti dall'alto. Gli studi di caso in tutti i settori e per tutti i gruppi professionali suggeriscono che l'intensificazione del carico di lavoro è una delle conseguenze più generali (in molti casi uno dei motivi guida delle ristrutturazioni). Inoltre, l'intensificazione del lavoro è un'area in cui i lavoratori raramente hanno molta influenza.

### ***3.5. Specializzazione e miglioramento delle qualifiche***

In complesso, in Europa sono state rilevati pochi esempi di dequalificazione, anche se l'analisi dei processi di ristrutturazione mostra la chiara tendenza alla delocalizzazione delle mansioni pesanti e non qualificate a vantaggio di attività della conoscenza che rappresentano il nucleo dei processi di attività all'interno di un'azienda. Il miglioramento delle qualifiche rende il lavoro più *significativo*. Tuttavia è importante collegare il *riconoscimento* delle qualifiche alle possibilità di carriera, ma abbiamo visto che vi sono poche possibilità di formazione, che vi è un basso sostegno sociale per la formazione, che spesso i lavoratori devono cercarsi individualmente le opportunità di formazione, che le competenze sono sviluppate individualmente e che vi sono maggiori richieste di lavoro. In pochi casi l'acquisizione di nuove qualifiche migliora le possibilità per i lavoratori di aumentare la propria *influenza sul lavoro*, migliorando la capacità di partecipare attivamente al processo lavorativo.

### ***3.6. Lavoro di squadra***

L'introduzione delle tecnologie informatiche ha aumentato il bisogno e le opportunità di cooperazione, anche a livello internazionale, mentre l'introduzione dell'automazione ha rafforzato la cooperazione reciproca tra lavoratori appartenenti alla stessa unità produttiva. Di conseguenza, il lavoro di squadra sembra essere aumentato e il *sostegno sociale* tende a rafforzarsi. Tuttavia, spesso il lavoro di squadra si realizza all'interno di processi produttivi sempre più standardizzati e in un contesto lavorativo codificato: il risultato è che le relazioni tra i lavoratori tendono a essere sempre più formali.

### ***3.7. Aumento della flessibilità e ristrutturazione dell'orario di lavoro***

La flessibilità è un fattore chiave che, in misura crescente, condiziona sia i rapporti all'interno dell'azienda sia le relazioni tra le aziende della stessa filiera. All'interno delle aziende vi è più flessibilità negli orari di lavoro, nei turni e nella quantità dei dipendenti. I contratti di lavoro sono meno

definiti e più flessibili, dato che le società cercano di adattare i processi produttivi a carichi di lavoro programmati. Nella maggior parte dei casi la flessibilità riduce *prevedibilità* e *sostegno sociale* per i lavoratori, perché i cambiamenti nei rapporti di lavoro e nei metodi sono frequenti. D'altra parte, la flessibilità, che è considerevole negli impieghi ad alta specializzazione, fornisce più opportunità per la conciliazione tra lavoro e vita privata. In generale, il bisogno di flessibilità porta alla ristrutturazione degli orari di lavoro, con un aumento della quantità di turni. Quindi, una buona organizzazione dei turni di lavoro è essenziale per gestire le *richieste di lavoro* e la *prevedibilità*.

### **3.8. Cambiamento nella consistenza della forza lavoro**

Ogni processo di ristrutturazione porta a cambiamenti significativi, positivi o negativi, nella quantità di lavoratori (per l'introduzione dell'automazione, la delocalizzazione di attività, l'aumento e la riduzione delle attività portate al di fuori della società principale), e a una maggiore flessibilità nei rapporti di lavoro (per la struttura del modello produttivo, che è sempre più guidato dal mercato e orientato al cliente). Questi fattori hanno un impatto significativo sulla *prevedibilità*, perché il lavoratore sperimenta un'incertezza occupazionale, specialmente nei casi di ridimensionamento. Questa incertezza comporta un aumento delle *richieste di lavoro*, perché il lavoratore è più disposto ad accettare una significativa intensificazione del lavoro, orari di lavoro più lunghi e anche una retribuzione bassa.

### **3.9. Elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi**

I cambiamenti avvengono continuamente, un'elevata frequenza dei cambiamenti organizzativi è la condizione generale in cui operano molti lavoratori. La continua situazione di cambiamento crea incertezza (dovuta alla bassa *prevedibilità*) e tende a ridurre *l'influenza sul lavoro*, poiché il coinvolgimento del lavoratore è basso, l'informazione limitata e i programmi vengono cambiati spesso. Inoltre, i nuovi ruoli e le qualifiche richieste in seguito a questi cambiamenti sono spesso molto indistinti: ciò accresce le *richieste* e diminuisce il *significato* del lavoro. Un ulteriore fattore negativo è la riduzione del *sostegno sociale*, perché i lavoratori devono adattarsi ai nuovi processi produttivi, ai nuovi gruppi di lavoro e al crescente cambiamento delle relazioni sociali.

### **3.10. Modifiche nelle relazioni industriali**

La tendenza generale osservata è che i processi di ristrutturazione riducono la capacità dei sindacati di negoziare, anche in settori con un alto livello di rappresentanza, assottigliando la possibilità di avere una qualche *influenza sul lavoro*. Ad esempio, nell'industria dell'abbigliamento, in molte aziende vi sono *Committees for Working Conditions* in base alla Direttiva europea (89/391 sulla sicurezza e la salute nel posto di lavoro), ma essi non giocano alcun ruolo effettivo.

Tuttavia, l'analisi degli studi di caso mostra anche che il coinvolgimento dei sindacati ha un impatto significativo sui processi di ristrutturazione. I casi in cui i sindacati hanno svolto un ruolo nei processi di ristrutturazione hanno mostrato cambiamenti organizzativi differenti e, rispetto alle dimensioni di Kristensen, più equilibrati, poiché avere incisività come partner negoziale in un processo di ristrutturazione rende possibile influenzare le forme dei cambiamenti organizzativi che si producono.

## **4. Nuovi problemi: bassa partecipazione, elevato carico di lavoro, incertezza e individualismo**

Se consideriamo gli effetti su tutte e sei le dimensioni (*richieste di lavoro, influenza sul lavoro, sostegno sociale, riconoscimento e ricompensa, prevedibilità, significato*), gli studi di caso mostrano che durante e dopo le ristrutturazioni gli effetti negativi sulla salute e sicurezza hanno maggior peso di quelli positivi. Soprattutto vi è una tendenza a un'organizzazione del lavoro più passiva e intensa (a causa della bassa influenza e delle alte richieste), con una vita di lavoro incerta e individualistica (a causa della scarsa prevedibilità e del basso sostegno sociale) per i lavoratori coinvolti nelle diverse ristrutturazioni. Ciò porta a condizioni di lavoro molto stressanti, e la nostra analisi degli studi di caso descrive una storia di ambiente di lavoro psicosociale che peggiora in conseguenza delle ristrutturazioni. Inoltre, la ricerca mostra chiaramente che i processi di ristrutturazione, nella maggior parte degli studi di caso, hanno portato a una distribuzione disuguale dei rischi. I rischi sono più elevati per le società che si trovano in basso nella catena del valore e per i lavoratori più deboli e marginali nel processo produttivo, considerando in modo particolare i lavoratori migranti, le donne e i lavoratori a bassa qualifica. In generale, il miglioramento delle condizioni di lavoro (co-

me il miglioramento delle qualifiche e compiti più creativi) può prodursi per la forza lavoro in posizione centrale al più alto livello della catena del valore, mentre, al livello più basso, si produce un generale peggioramento delle condizioni di lavoro. L'analisi delle conseguenze della ristrutturazione in base al modello a sei dimensioni di Kristensen mostra anche che il risultato più chiaro e problematico è l'effetto combinato dell'intensificazione delle richieste di lavoro e la perdita di autonomia, attraverso l'aumento della standardizzazione. Ciò determina una spinta verso ciò che Karasek definiva il più stressante dei quattro tipi di organizzazioni descritte dal suo modello: la *high strain organisation*, caratterizzata da una bassa influenza sul proprio lavoro ed elevate richieste. Nel corso di queste ristrutturazioni ad alto *strain* i lavoratori sperimentano elevate richieste, ma non hanno modo di controllare ciò che accade perché le procedure sono rigorosamente standardizzate, così essi devono adattarsi passivamente ai cambiamenti che divengono sempre più frequenti. Questa tendenza all'aumento delle richieste di lavoro e alla riduzione dell'influenza sul lavoro porta all'aumento del rischio di *strain* psicologico (Karasek, Theorell, 1991; Dhondt et al., 2005). Ambedue i fattori delle elevate richieste e della perdita di autonomia sono stati individuati nei settori e nei gruppi professionali, e i nostri risultati degli studi di caso sono coerenti con i risultati degli Ewcs 2000 e 2005, che mostrano un'intensificazione del lavoro e una riduzione dell'autonomia sul posto di lavoro (Greenan et al., 2007; Parent-Thirion et al., 2007).

## 5. Nuove (ma poche) opportunità

Tuttavia le ristrutturazioni non hanno inevitabilmente conseguenze negative sulla dimensione psicosociale del lavoro, e vi possono essere nuove opportunità per i lavoratori, anche se esse sono presenti in pochi casi di studio:

- vi è una crescita del significato del lavoro quando la produzione è ben orientata al mercato e ai clienti e quando vi è un miglioramento delle qualifiche;
- vi è un maggiore sostegno sociale quando vi è un buon lavoro di squadra e una buona organizzazione dei turni, e quando vi sono procedure chiare ma non rigorosamente standardizzate;
- attraverso l'acquisizione di nuove qualifiche i lavoratori possono ottenere benefici di riconoscimento e ricompensa, specialmente quando queste

qualifiche sono certificate e, raramente, un aumento nella capacità di influenzare il proprio lavoro;

- una buona ristrutturazione dell'orario di lavoro può agevolare i lavoratori, facendo fronte alla crescita delle richieste e alla bassa prevedibilità.

## **6. Nuove sfide e alcune raccomandazioni**

Di seguito riassumeremo i principali risultati con l'obiettivo di riproporre alcune raccomandazioni per il coinvolgimento dei sindacati nelle ristrutturazioni.

L'analisi degli studi di caso mostra che durante e dopo le ristrutturazioni gli effetti negativi su salute e sicurezza hanno più peso di quelli positivi. La tendenza generale è verso un'organizzazione del lavoro più passiva e intensa (a causa della bassa influenza e delle alte richieste), con una vita di lavoro incerta e individualistica (a causa della bassa prevedibilità e del basso sostegno sociale) per i lavoratori coinvolti nelle diverse ristrutturazioni.

Prima di tutto, per migliorare le opportunità quando vi è un processo di ristrutturazione è molto utile, per i sindacati in primo luogo, gestire ogni cambiamento con una forte attenzione agli effetti specifici sulle diverse dimensioni del benessere dei lavoratori, come abbiamo mostrato nella nostra analisi. In particolare, l'interazione tra la bassa influenza sul lavoro e l'aumento delle richieste di lavoro, attraverso la crescita della standardizzazione, sembra descrivere una tendenza verso processi di ristrutturazione ad alto *strain*. Dal punto di vista dei sindacati, diviene allora importante stabilire una struttura giuridica che preveda la loro cooperazione durante le ristrutturazioni, sollecitando leggi e regolamenti che richiedano informazione, consultazione e altri requisiti procedurali per le ristrutturazioni a livello nazionale e locale e anche di singole società.

La difficoltà di conciliare le procedure standardizzate con la partecipazione dei lavoratori è una sfida che, più in generale, coinvolge anche l'ambito legislativo. Per quanto riguarda il caso italiano e gli specifici temi della salute e sicurezza, il Testo Unico (Decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106; Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81) consente, per le aziende con meno di 50 addetti, di effettuare la valutazione dei rischi sulla base delle procedure standardizzate che sono definite da una Commissione consultiva, composta da rappresentanze politiche e da esperti nominati dalle parti

datoriali e sindacali, così come consente di introdurre modelli di organizzazione e gestione del rischio che esimono da responsabilità amministrative se costruiti secondo determinati criteri per una corretta valutazione del rischio. Per i modelli da applicare si può fare riferimento alle linee guida Uni-Inail Sgsl del 28 settembre 2001 o al British Standard Ohsas 18001 del 2007; ulteriori modelli di gestione possono essere indicati dalla Commissione consultiva. Inoltre, gli organismi paritetici possono verificare l'adozione e l'efficace attuazione in azienda dei modelli di organizzazione e gestione della sicurezza anche al fine di migliorare le strategie ispettive degli organi di vigilanza. L'introduzione delle procedure standardizzate, sempre più diffuse nelle aziende, può trasformarsi in un'opportunità di tutela se esse consentono la partecipazione dei lavoratori e se questa sfida avviene a livello sia legislativo sia aziendale. Le esperienze scandinave (Frick et al., 2000; Saksvik et al., 2003), in cui diversi di questi sistemi sono stati attuati per almeno due decenni, dimostrano che una gestione positiva richiede una rappresentanza dei lavoratori all'interno della società e anche di un sostegno esterno e di un orientamento da parte delle autorità legislative. Vi deve essere un continuo dialogo sia all'interno della società, tra la direzione e i rappresentanti dei lavoratori, sia tra l'autorità, gli enti bilaterali e le società. Questo dialogo deve proseguire per anni: una realizzazione positiva a livello nazionale dipende dalla volontà e dalla capacità delle autorità di dare avvio al processo di confronto. Dunque, non solo i luoghi di lavoro, ma anche gli enti bilaterali e le commissioni governative giocano un ruolo centrale per costruire procedure standardizzate e partecipative.

Nei luoghi di lavoro, inoltre, è importante considerare l'aspetto relativo alla divisione dell'influenza dei lavoratori nei comitati per la salute e la sicurezza e nei consigli aziendali, perché i temi della salute e della sicurezza e altri aspetti dell'ambiente lavorativo – come le questioni organizzative e occupazionali, la formazione – sono strettamente collegati. Come abbiamo rilevato nella nostra analisi, vi sono forti possibilità di conflitti di competenze tra i due tipi di rappresentanze dei lavoratori, quindi una buona cooperazione tra i comitati della sicurezza e i consigli aziendali potrebbe naturalmente migliorare il problema.

La crescita delle richieste di lavoro è dovuta non solo all'intensificazione nel lavoro – anche se questo è il fattore principale – ma anche ad altri processi, come la necessità di formazione e auto-formazione, i processi di standardizzazione e il relativo aumento delle attività burocratiche e dei docu-

menti formali, l'elevata frequenza dei cambiamenti, le riduzioni del numero dei dipendenti e la relativa incertezza che porta il lavoratore ad accettare un considerevole carico di lavoro. Quindi, il corretto governo di tutti questi processi gioca certamente un ruolo importante nella riduzione del carico di lavoro e nell'evitare nuovi problemi. In particolare, l'organizzazione dei turni è il fattore chiave per gestire le richieste di lavoro e il coinvolgimento dei lavoratori nel processo lavorativo e nella ristrutturazione.

Infine, le ristrutturazioni hanno condotto, nella maggior parte degli studi di caso, a una disuguale distribuzione dei rischi psicosociali, creando una disparità di opportunità nella creazione di rapporti di lavoro non stressanti tra i lavoratori e tra le società: i rischi sono più elevati per le società che si trovano in basso nella catena del valore e per i lavoratori più deboli e marginali nel processo produttivo. Quindi è fondamentale assicurare un elevato livello di salute e sicurezza lungo tutta la filiera, in particolare durante le ristrutturazioni e i cambiamenti, agendo attraverso i sistemi legislativi a livello europeo e nazionale. Oltre alle soluzioni obbligatorie è anche necessario sviluppare una spinta volontaria per una più elevata qualità della gestione dei cambiamenti. In particolare, l'elevata frequenza dei cambiamenti richiede un continuo processo riflessivo e partecipativo per ridurre i rischi.

## Bibliografia

- Dhondt S., Kraan K., van Sloten G. (2005), *Work Organisation, Technology and Working Conditions*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Di Nunzio D., Hohnen P., Hasle P., Torvatn H., Øyum L. (2009), *Impact of Restructuring on Health and Safety and Quality of Work Life. Psychosocial Risks*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies (anche in [www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)).
- Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Dunkel W., Meil P. (2008), *Restructuring across Value Chains and Changes in Work and Employment. Case Study Evidence from the Clothing, Food, IT and Public Sector*, K.U.Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Parigi, Gallimard.
- Frick K., Langaa Jensen P., Quinlan M., Wilthagen T. (a cura di) (2000), *Systematic Occupational Health and Safety Management: Perspectives on an International Development*, Oxford, Pergamon.

- Greenan N., Kalugina E., Walkowiak E. (2007), *Trends in Work Organisation*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Huws U. (a cura di) (2008), *The Globalisation Glossary: a Researcher's Guide to Understanding Work Organisation Restructuring in a Knowledge-based Society*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Huws U., Dahlmann S., Flecker J., Holtgrewe U., Scöhnauer A., Ramioul M., Geurts K. (2008), *Value Chain Restructuring in Europe in a Global Economy*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Karasek R. (1979), *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 24, p. 285-308.
- Karasek R. (1990), *Healthy Work*, New York, Basic Books.
- Karasek R., Theorell T. (1991), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- Kristensen T.S. (1999), *Challenges for Research and Prevention in relation to Work and Cardiovascular Diseases*, in *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 25, 6, p. 550-557.
- Parent-Thirion A., Fernández Macías E., Hurley J., Vermeylen G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Saksvik P.Ø., Torvatn H., Nytrø K. (2003), *Systematic Occupational Health and Safety Work in Norway: a Decade of Implementation*, in *Safety Science*, 41, pp. 721-728.
- Siegrist J. (1996), *Adverse Health Effects of High-Effort/Low Reward Correlations*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, n. 1, pp. 27-41.

[Traduzione a cura di Bruno Rossi]

CONFRONTO

*Contratto unico e dintorni*



# Unificare il mercato del lavoro

*Cesare Damiano*

Nel 2002 il sottoscritto e Tiziano Treu, insieme a un gruppo di giuslavoristi e rappresentanti del mondo del lavoro, abbiamo cominciato a costruire un impianto teorico e legislativo molto robusto, fatto di quattro proposte di legge che avevano tra di loro un legame e una coerenza di impostazione: la carta dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori (che ha posto le basi per una riflessione circa la definizione di uno zoccolo di diritti minimo e uguale per tutti); i diritti di sicurezza sociale (una proposta legislativa che ha affrontato il tema degli ammortizzatori); una proposta sul reddito minimo di inserimento e, infine, una rivisitazione del tema del processo del lavoro.

Si è trattato, in quegli anni, di un impianto teorico e legislativo estremamente corposo e importante, corredato da un viaggio che con Tiziano Treu e Paolo Ferrero di Rifondazione Comunista abbiamo compiuto nel Nord Europa alla ricerca dei fondamenti di quel modello sociale segnato dalla cosiddetta *flexicurity*. Successivamente, quei contenuti da noi elaborati, nel momento in cui siamo andati per breve tempo al governo, sono diventati una parte fondamentale dell'azione legislativa dell'esecutivo di Prodi. Con la sconfitta elettorale del 2008 il percorso si è interrotto perché l'azione dell'attuale governo è stata caratterizzata, invece, da una logica di continuità con le teorie e con l'approccio ai temi sociali e del mercato del lavoro che avevano caratterizzato il trentennio neoliberista che sta alle nostre spalle.

Siamo di fronte a un governo che non si propone di diminuire le differenze nel mercato del lavoro, semmai di moltiplicarle nuovamente e di incoraggiarne quell'utilizzo che noi avevamo depotenziato. Forme di lavoro flessibile che, per un paradosso tutto italiano, costano meno del lavoro stabile.

\* Cesare Damiano, ex sindacalista, già ministro del Lavoro del governo Prodi. Attualmente è capogruppo del Partito democratico alla Commissione lavoro della Camera dei deputati ed è responsabile nazionale del Lavoro per il Partito democratico.

In questa scelta vedo un'interruzione del lavoro precedente ma, soprattutto, una controriforma del mercato del lavoro.

Ora, cosa fare? Intanto riprendere il nucleo di ragionamento al quale avevamo affidato la costruzione della carta dei diritti, che ha ancora una sua validità; lo scopo della nostra proposta era quello di dotare tutte le forme di lavoro di un quadro generale di diritti che corrispondesse, senza alcun regresso nelle tutele esistenti, al nuovo mondo del lavoro e alla coabitazione fra stabilità e flessibilità. Noi ci ispiravamo ad alcuni principi: la ridefinizione lungo una scala continua delle diversificate forme di lavoro oggi esistenti, partendo da una protezione di base comune a tutti i tipi di lavoro per procedere poi gradualmente verso normative e tutele differenziate e ulteriori. La valorizzazione di ciascuna di queste forme del capitale umano del paese, riconoscendo un ruolo centrale alla formazione lungo tutto l'arco della vita. Il riordinamento delle tutele facenti capo ai cosiddetti ammortizzatori sociali. In sostanza, avevamo un criterio guida che, in prima approssimazione, può essere individuato nel principio di proporzionalità delle regole correlato al bisogno di tutela e di regolazione desumibile dall'articolo 35 della Costituzione, primo comma, dove si dice: «La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme».

Ecco, questa è stata la fonte di ispirazione di quel progetto legislativo, normativo e politico, per quanto riguarda il mercato del lavoro. Cosa è successo? Come tutti sanno, il governo Prodi non ha goduto di grande popolarità nel paese. Abbiamo però contribuito con il concorso delle parti sociali e in modo significativo a un primo processo di unificazione delle condizioni di lavoro. Voglio fare degli esempi: sulla parte previdenziale, il passaggio dal 18 al 27 per cento dei contributi pensionistici per il lavoro cosiddetto economicamente dipendente è stato un avvicinamento significativo al 33 per cento che è il valore attuale dell'aliquota riferita al lavoro dipendente. Penso al riscatto della laurea definito in modo estremamente favorevole per i giovani e le loro famiglie; alla totalizzazione dei contributi; alla contribuzione figurativa piena ai fini pensionistici nei momenti di disoccupazione.

L'insieme di queste misure ha portato a un'affermazione, contenuta nel Protocollo del 23 luglio 2007: che potevamo ragionevolmente pensare che la pensione di un lavoratore giovane (tutta a contributivo), anziché essere commisurata al 40 per cento della retribuzione dell'ultimo periodo, come dicevano le statistiche, potesse diventare il 60 per cento di quella retribuzione. Il 60 per cento non è l'80 cui possono aspirare le vecchie generazioni, ma non

è neanche il 40 previsto per i giovani, in assenza di interventi. Questo insieme di interventi legislativi, che sono ancora oggi efficaci e non cancellati dall'attuale governo, hanno posto come raggiungibile l'obiettivo di un miglioramento del risultato pensionistico per le giovani generazioni.

Abbiamo introdotto tutele per malattia e maternità anche per il lavoro economicamente dipendente. Sugli ammortizzatori sociali abbiamo previsto il miglioramento non solo di quelli a requisiti pieni, ma anche di quelli a requisiti ridotti, vale a dire proprio per quei lavoratori che hanno meno tutele nel mercato del lavoro e che lavorano per brevi periodi nel corso dell'anno. Inoltre, bisogna anche riferirsi al decreto 81 sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, che è uno dei punti sui quali abbiamo ragionato per l'inclusione nella tutela non solo del lavoro dipendente ma anche di quello autonomo economicamente dipendente. Queste scelte vanno nella direzione di una unificazione delle tutele.

Sul mercato del lavoro il governo Prodi ha diminuito le forme di lavoro, cancellato il *job on call*, che rimane soltanto per alcune situazioni (ad esempio, il turismo e il commercio), cancellato lo *staff leasing*, normato il contratto a termine per favorire la sua stabilizzazione; con la diminuzione del cuneo fiscale, cinque miliardi di euro all'anno strutturali vanno alle imprese per diminuire il costo del lavoro a tempo indeterminato, alimentando così un fattore di spinta verso la stabilizzazione del lavoro. Tutti questi interventi sono stati dimenticati. Se vogliamo fare un esempio, vuol dire che per ciascun lavoratore dipendente stabile che guadagna 1.200 euro netti mensili, le imprese, grazie alla riduzione di tre punti percentuali del cuneo fiscale, risparmiano circa 600 euro all'anno.

Queste normative hanno rappresentato un incentivo molto interessante per l'emersione del lavoro nero e per l'unificazione del mercato del lavoro. Vogliamo ricordare che, grazie alle nuove regole contro il lavoro nero adottate in 18 mesi, sono emersi, soltanto nell'edilizia, 220.000 lavoratori che prima erano al nero? Vogliamo ricordare – lo dice Assocontact, l'associazione delle imprese del settore – che nei call center, grazie alle misure di stabilizzazione, abbiamo fatto assumere a tempo indeterminato 24.000 lavoratori che avevano il lavoro a progetto? Trent'anni di età media, 70 per cento rappresentato da ragazze con laurea o diploma. Vogliamo ricordare il risultato della recente iniziativa promossa dall'Inpgi (la cassa previdenziale dei giornalisti) che, grazie alle nostre normative, ha fatto sì che 1.100 imprese del settore editoriale portassero alla luce circa 8.000 collaboratori a progetto che og-

gi dispongono di coperture previdenziale, malattia e maternità che si avvicinano a quelle del lavoro dipendente? Concludo: sicuramente non si può parlare di unificazione tout court, ma c'è stata una significativa azione di avvicinamento delle condizioni di lavoro tra insider e outsider che dovrebbe essere continuata.

Naturalmente la nostra elaborazione conteneva un altro principio, al quale io tengo in modo particolare: che le nostre proposte di legge non erano sostitutive dello Statuto dei lavoratori, ma integravano le sue normative, compresa la riconferma della validità e dell'efficacia dell'articolo 18. E allora cosa fare? Noi dobbiamo valorizzare i percorsi fatti. C'è un'elaborazione della Cgil su dati Istat per quanto riguarda i passaggi delle persone dai 15 ai 54 anni dal lavoro a collaborazione al lavoro a tempo indeterminato negli anni 2004-2008, dalla quale si evince che al tempo del governo Prodi c'è una crescita importante di stabilizzazioni: da collaboratore a dipendente temporaneo; da collaboratore a dipendente permanente; da dipendente temporaneo a dipendente permanente. Il che vuol dire che quelle politiche hanno contribuito a scoraggiare l'utilizzo, da parte delle imprese, di quel lavoro saltuario e a termine, elusivo delle regole. L'esempio classico è quando si utilizza un lavoratore a progetto per un lavoro semplicemente subordinato.

Nell'attuale situazione ci sono elementi di innovazione? Secondo me sì. Stiamo attraversando un periodo di crisi che cambierà radicalmente anche i connotati delle politiche sociali e, al suo termine, le cose torneranno al punto di partenza. La crisi può essere affrontata con gli occhi che guardano indietro. Tra gli elementi di innovazione su cui possiamo lavorare c'è quello degli ammortizzatori sociali. Vorrei ricordare che il governo Prodi ha lasciato in eredità una delega che propone di unificare la cassa integrazione ordinaria e straordinaria, il sussidio di disoccupazione e di mobilità. Sono d'accordo con quello che sostiene Tito Boeri: dobbiamo andare verso ammortizzatori universali che portino a un sussidio di disoccupazione unico e a un patto di servizio. La tutela viene erogata soltanto a quei lavoratori che hanno la disponibilità al reimpiego o ai corsi di formazione; non può essere data a prescindere. Il nostro obiettivo è affrontare il problema dell'unificazione delle tutele, indipendentemente dal rapporto di lavoro. Del resto, oggi il lavoratore a progetto che perde il lavoro ha, con l'attuale normativa, il 20 per cento di copertura di disoccupazione, che secondo le proposte del Partito Democratico va portata almeno al 60 per cento dell'ultima retribuzione, come stabilisce il Protocollo del 2007.

La seconda questione: dobbiamo inserire un elemento più forte per quanto riguarda il tema della conciliazione del lavoro, che riguarda in particolare il lavoro delle donne. Sappiamo che le donne entrano più tardi nel lavoro, hanno carriere discontinue, non arrivano mai all'assegno pensionistico per anzianità ma al massimo per vecchiaia, e che non ci sono strutture pubbliche in grado di aiutare la famiglia (uomini e donne) nella conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Per favorire l'equiparazione delle condizioni di lavoro tra uomini e donne è anche necessario riconoscere il lavoro di cura, prima dei figli e poi degli anziani, come tempo utile per le coperture figurative piene ai fini pensionistici. È un modo di intervenire andando nella direzione della parità sostanziale.

La terza questione è quella del salario minimo. In passato non sono stato favorevole a questa ipotesi, però credo che oggi sia necessario affrontarla. Dobbiamo andare in questa direzione per un motivo molto semplice: quando dico salario minimo penso che si debba definirlo per ciascuna categoria attraverso un accordo tra le parti sociali, da recepire successivamente con una legge di sostegno. Il salario minimo potrebbe coincidere con il salario di base degli inquadramenti professionali di ciascuna categoria. La questione del salario minimo può essere un propulsore molto interessante di unificazione reale delle condizioni, perché oggi non abbiamo ancora risolto il problema della retribuzione minima del lavoro economicamente dipendente. Allora quando dico salario minimo, intendo dire un salario minimo che vale per il lavoro subordinato e il lavoro economicamente dipendente. Vorrei consentire al lavoratore a progetto di percepire un salario minimo (sette, otto, novecento, mille euro al mese). Oppure se, come succede adesso, la determinazione della retribuzione è ancora lasciata alla discrezione del rapporto individuale tra committente e lavoratore.

Penso che questo sia un punto sul quale noi dobbiamo riflettere con grande forza. Capisco che c'è la contro-argomentazione: fate attenzione, la fissazione di un salario minimo può in qualche modo indebolire l'autonomia e la struttura dei contratti nazionali. Conosco questa obiezione, io stesso l'ho sostenuta per tantissimi anni, però penso sia giunto il momento di superarla. Perché la fissazione del salario minimo può rappresentare uno strumento importante sulla strada dell'unificazione delle condizioni, senza negare la buona flessibilità; può essere uno strumento che, accanto all'adeguamento e all'avvicinamento delle normative, scoraggia l'impresa che vuole utilizzare in modo distorto il lavoro economicamente dipendente quando si tratta di

semplice lavoro subordinato. Di casi ne abbiamo visti parecchi. Naturalmente una discussione che affronta il tema dell'unificazione del mercato del lavoro ha bisogno di sviluppare tutta una serie di argomenti: potremmo parlare di servizi all'impiego; di stabilizzazione per quanto riguarda i precari del settore pubblico, con i concorsi e lo sblocco del turn-over; del credito d'imposta per la stabilizzazione del lavoro; degli interventi a vantaggio degli over 50. Il cardine del nostro ragionamento consiste nel continuare un percorso che è rimasto interrotto, che adesso sta retrocedendo a causa dell'azione che sta portando avanti questo governo. Indennità di disoccupazione universale da una parte, conciliazione vita-lavoro dall'altra, e il salario minimo esteso anche al lavoro economicamente dipendente, possono rappresentare un triangolo di proposte che va nella direzione di una unificazione sostanziale, che non nega quegli elementi di flessibilità abbinati alla sicurezza sociale di cui un moderno mercato del lavoro ha sicuramente bisogno.

# Un sistema di tutele crescenti e uguali per tutti

*Carlo Podda*

Con la crisi economica che abbiamo di fronte, e che non possiamo certo dire sia superata, si ripropone con forza il tema del dualismo tra lavoratori garantiti e non. Un problema che ci dimostra come il nodo del mercato del lavoro sia ancora irrisolto, nonostante gli ultimi 15 anni di riforme. Per questo credo che oggi dobbiamo essere in grado di affrontare questa discussione in modo «laico» e aperto ai contributi di tutti.

Il sindacato deve essere in grado di dare risposte nuove, soprattutto a quell'esercito, l'esercito di riserva che avvelena il mercato del lavoro italiano, producendo bassi salari e un abbassamento generalizzato delle protezioni. Credo che la Cgil debba partire proprio da questo punto per articolare il suo dibattito e per valutare le proposte in campo.

Lo dico perché quando si parla di riformare il mercato del lavoro si tocca da vicino la vita delle persone e i diritti che negli anni il movimento sindacale è riuscito a conquistare. Diritti che non possono essere messi in discussione ma che, come tutti sappiamo, rischiano di riguardare una fascia sempre minore di popolazione. Per questo la nostra organizzazione, che sin dalle lotte dei braccianti di Di Vittorio si è posta il problema di difendere gli ultimi, non può abbandonare una parte della popolazione, spesso rappresentata da giovani, donne e migranti, a una condizione di permanente precarietà.

Una disuguaglianza che diviene anche territoriale. Il Mezzogiorno registra da tempo un calo di occupazione stabile che non può lasciarci indifferenti. Nella discussione fatta all'interno del Comitato direttivo della Funzione pubblica sono state le realtà meridionali a chiedere con maggiore forza una riflessione chiara, che porti a una proposta che vada oltre il disincentivo economico ai contratti a tempo determinato.

Noi viviamo una condizione in cui otto avviamenti al lavoro su dieci riguardano persone che le tutele dell'articolo 18 e della legge 300 non le ve-

\* Carlo Podda è segretario generale della Funzione pubblica della Cgil nazionale.

dranno nemmeno per sbaglio. Non è che le vedranno tra due giorni, due anni, 36 mesi, vent'anni. Non le vedranno mai.

Una proposta che non riguardi solo i giovani o una determinata fascia d'età, ma che dia la certezza del lavoro anche a coloro che vivono una condizione di precarietà ormai più che decennale. Non penso di proporre l'ennesimo contratto, ma una soluzione che difenda il lavoro indipendentemente dal numero degli addetti. In un paese in cui la maggior parte delle imprese non supera i 15 dipendenti, non possiamo pensare di continuare ad accettare la discriminazione tra tutelati e non. Per questo, con le dovute accortezze, dobbiamo promuovere una riflessione che, anche approfittando del nostro congresso, discuta su come portare a un sistema di tutele crescenti e uguali per tutti, a cominciare dall'estensione dell'articolo 18. Dobbiamo, infatti, ancorare la nostra proposta a un accrescimento dei diritti e non a una riduzione delle tutele. Solo attraverso la costruzione di garanzie realmente universali ed esigibili possiamo tutelare il lavoro e il suo valore sociale.

Allo stesso modo questo dibattito deve riguardare il tema previdenziale perché, oltre alla condizione di precarietà lavorativa, rischiamo di continuare a prospettare una condizione di povertà ai lavoratori di oggi, che non vedranno mai una pensione dignitosa.

Per questo la Cgil deve costruire una propria proposta. Purtroppo anche nel dibattito sindacale, che dal mio punto di vista è quello che sta sempre al merito dei problemi e mai alla polemica spicciola, si sono strumentalizzate le considerazioni di quelli che hanno aperto una riflessione sull'unificazione del lavoro. Noi siamo una grande organizzazione che non ha bisogno di fare proprie le proposte di nessuno. Allo stesso modo, una grande organizzazione radicata nella società deve saper ascoltare le diverse idee che vengono messe in campo, confutarle se necessario, ma confrontarsi con esse, per proporre una propria. Solo praticando il diritto di proposta possiamo affermare con forza la nostra autonomia: per questo trovo utile un dibattito che, piuttosto che soffermarsi sulle definizioni, scenda visceralmente nel merito delle questioni e dia una risposta efficace e duratura. Da sempre ribadiamo che il mercato del lavoro non è un campo da arare di volta in volta per capire quali frutti può dare ma, anzi, un campo in cui c'è bisogno di tutele chiare e universali che una parte importante di lavoratori non può più aspettare.

TENDENZE



## Il lavoro competente, retorica e realtà

*Giuseppe Della Rocca, Giovanni Passarelli*

Sembra oggi ragionevole e utile chiederci se i cambiamenti tecnologici e organizzativi, che indubbiamente vi sono stati sino a partire dagli anni settanta, siano stati accompagnati da un miglioramento della qualità della prestazione di lavoro. Il paradigma dominante, di chi ha teorizzato i diversi modi di organizzare il lavoro, fa perno sulla considerazione che i nuovi sistemi produttivi, quell'insieme cioè di innovazioni tecnologiche e di nuove formule organizzative, possano svilupparsi adeguatamente, e secondo standard di conoscenza e flessibilità richiesti, solo dando luogo a una più elevata qualificazione e a una maggiore autonomia e partecipazione del lavoratore. Tutti ingredienti che, nel loro insieme, contribuiscono a un miglioramento complessivo della competitività dell'impresa sui mercati.

Le tesi e le interpretazioni della realtà produttiva, che hanno dato origine a questo paradigma, che stabilisce una correlazione diretta tra mutamento dell'organizzazione della fabbrica manifatturiera e miglioramento della qualità del lavoro, sono molte. In questa premessa si ricordano le principali, quelle considerate classiche, perché rilevanti nelle ultime decadi del secolo scorso<sup>1</sup>.

Innanzitutto il paradigma della produzione snella, da molti individuato come quell'idea che ha condotto a una svolta «epocale» nel modo di organizzare la produzione manifatturiera. Il termine epocale è di Womack, Jones

\* Giuseppe Della Rocca è professore associato di Sociologia del lavoro nell'Università della Calabria.

\*\* Giovanni Passarelli è ricercatore di Sociologia dei processi economici e del lavoro nell'Università della Calabria.

<sup>1</sup> Si fa riferimento, in questo articolo, a quell'ambito di studi che hanno considerato il «saper fare» e non l'ambito, oggi molto importante in tempi di crisi economica, che riguarda «il rapporto di impiego, la flessibilità e la precarietà del lavoro». Attenti a tale limite, si ritiene tuttavia opportuno insistere sul «saper fare» per sottolineare comunque l'importanza che ha la dimensione cognitiva e qualitativa del lavoro, anche in una prospettiva di ripresa dell'economia.

e Ross (1991), nel loro libro dal titolo significativo *La macchina che ha cambiato il mondo*, che studia ed esalta le qualità del modello giapponese di fabbrica integrata.

Sono, da un lato, certamente da considerare come rilevanti gli aspetti operativi: l'automazione flessibile, il *just in time*, il flusso di comunicazione per cui si produce solo quello che è già venduto, la diversificazione e personalizzazione dei prodotti, il rapporto con i fornitori, la qualità totale. Lo sono però anche, dall'altro, gli aspetti sociali che interessano direttamente il lavoro: la polivalenza, il lavoro di gruppo, l'appiattimento dei livelli gerarchici (il lavoro tecnico intellettuale entra direttamente in produzione, affiancando e supportando il lavoro manuale), l'autonomia e la responsabilità individuale e collettiva dell'operaio, la sua partecipazione alle decisioni operative.

La versione sociale della produzione snella si basava, e tuttora si basa, sull'assunto che per promuovere i risultati operativi di cui sopra era necessario allargare le maglie del taylorismo, richiedendo ai lavoratori comportamenti (competenze) che si discostano dagli standard, primo tra tutti il *problem solving*, seguito dalla capacità di iniziativa e di lavorare in gruppo. Chi è avvezzo agli studi sull'organizzazione del lavoro e della produzione sa che quelle competenze non erano certamente quelle richieste dalle tecniche di Taylor, per il quale i benefici della discrezionalità dell'operaio venivano considerati come poco rilevanti.

Un'altra tesi, che non ha origine dalle teorie del management come quella degli autori sopra citati, ma da coloro che più erano interessati agli aspetti sociali, alla qualità e alle condizioni del lavoro operaio, arriva a conclusioni in parte simili. Il riferimento è in primo luogo alle interpretazioni di Piore e Sabel (1987) e al loro libro, altrettanto conosciuto, *Le due vie dello sviluppo industriale, produzione di massa e produzione flessibile*; in secondo luogo agli studi di alcuni studiosi italiani che, per certi aspetti, sono stati gli antesignani di questo tipo di tesi (vedi Brusco, 1982; Bagnasco, 1983).

Sono questi gli autori che sostengono la ripresa del modello organizzativo della piccola impresa e il diffondersi delle reti tra imprese, con forme di produzione e vendita di quantità limitate e con standard di qualità superiori, in grado di rispondere a una domanda più diversificata e personalizzata<sup>2</sup>. Se-

<sup>2</sup> L'organizzazione reticolare si distacca da quella fordista principalmente per il tentativo di valorizzare le autonomie periferiche in vista di un obiettivo condiviso che implica interdipendenze e complementarietà dinamiche. Cambiamento che individua la capacità auto-

condo Piore e Sabel il fordismo e il taylorismo si sono dimostrati senza eguali come capacità di fornire beni standardizzati a basso prezzo e in grande quantità per una popolazione che era del tutto o in parte esclusa dai beni di largo consumo; ma, quando questa domanda è stata in larga parte soddisfatta, si sono diffusi nuovi stili di vita, una domanda più differenziata con esigenze di acquisire prodotti a più alta qualità.

Piccola impresa diventa sinonimo di specializzazione e di flessibilità, con maggiore capacità di adattamento alle esigenze del mercato. Si ha in questo modo una riedizione ed estensione del lavoro artigiano e qualificato. Chi, se non il lavoro specializzato, può meglio rispondere a esigenze di rapida riconversione delle macchine e delle attrezzature per produrre a piccoli lotti e non in serie. Le stesse nuove macchine automatizzate a controllo numerico, i computer, rispondono a queste esigenze e consentono una nuova versione del lavoro diversa da quella dell'operaio comune dell'industria di serie. Sono questi gli ingredienti dello spartiacque della società industriale, una transizione che anche in questo caso si presenta epocale, che le ricerche sulla *terza Italia* enfatizzano sino a proporre una prospettiva luminosa, una democrazia dei piccoli imprenditori e degli operai artigiani.

## 1. I profili occupazionali prevalenti

I risultati di recenti indagini sulle competenze richieste non sembrano sempre confermare, a distanza di anni, entrambe queste tesi, il cui assunto è che queste innovazioni, che indubbiamente trovano riscontro nella realtà, danno luogo quasi automaticamente a un incremento della qualificazione del lavoro. Si ritiene, al contrario, che questi cambiamenti abbiano effetti più contenuti sulla qualità del lavoro di quanto nel passato la retorica del lavoro nella produzione snella e nella piccola impresa avesse previsto.

L'occasione per discutere è data dai risultati di una recente ricerca condotta dall'Isfol (2008)<sup>3</sup> sulla domanda di competenze degli imprenditori nel settore manifatturiero in Italia. Ricerche consimili, per finalità e metodolo-

ma della periferia, la relativa indipendenza dei nodi della rete come garanzia di efficacia in risposta a contingenze mutevoli.

<sup>3</sup> La ricerca è parte di un progetto Isfol, denominato *Organizzazione, Apprendimento, Competenze*, iniziato nel 2004 con un'indagine condotta con interviste ai lavoratori dell'industria e dei servizi privati sulle competenze richieste per ricoprire la loro posizione di lavoro.

gie, sono state condotte anche in altri paesi, segnatamente in Gran Bretagna attraverso l'Employer Perspectives Survey (Green, Mayhew, Molloy, 2003).

In questo testo si prenderanno in considerazione solo alcuni risultati inerenti la qualificazione e le competenze richieste dalle imprese italiane, con pochi richiami alla situazione inglese, rimandando, invece, per una completa descrizione al rapporto conclusivo redatto dall'Isfol. La ricerca Isfol, con interviste condotte con metodologia Capi a circa 1.800 imprese o unità produttive, prende infatti in considerazione molte altre dimensioni, quali le caratteristiche strutturali e il confronto con l'ambiente competitivo delle imprese manifatturiere, le loro potenzialità (tecnologia, organizzazione, gestione delle risorse umane), le condizioni di lavoro, la discrezionalità e la formazione dei lavoratori.

La Tab. 1 mette in rilievo come nella maggioranza delle imprese manifatturiere italiane il profilo occupazionale che prevale è quello dell'operaio specializzato, seguito da quello dell'operaio comune (o da altro personale non qualificato), dagli impiegati e dai professionisti<sup>4</sup>. La figura dell'operaio specializzato arriva a rappresentare il 60 per cento del totale della forza lavoro ritenuta rilevante dalle imprese, mentre gli operai comuni lo sono per il 30. Il dato mette in rilievo un possibile incremento della qualificazione del lavoro operaio, mostrando che gli operai specializzati sono addirittura il 64,5 per cento nelle imprese «a intensità di scala», ovvero in tutti quei settori (ad esempio, alimentari, elettronica, autoveicoli, elettrodomestici ecc.) caratterizzati dalla presenza di aziende di grandi dimensioni che beneficiano di importanti economie di scala in cui, nel passato, era prevalente la figura dell'operaio comune non qualificato.

Di poco inferiore (63,8 per cento) è la quota degli operai specializzati in imprese che per tradizione hanno da sempre un numero elevato di operai

ro (Tomassini, 2006). A questa indagine è seguita, nel 2007-2008, quella con interviste agli imprenditori nel settore manifatturiero, della quale qui illustriamo solo alcuni risultati.

<sup>4</sup> I «profili occupazionali prevalenti» non sono altro che le occupazioni standard (come classificate dall'Istat, esclusi i dirigenti). Sono prevalenti perché, secondo le imprese, a loro compete la maggiore quantità delle attività complessivamente svolte dall'organizzazione. Vi possono essere, ovviamente, all'interno di ogni impresa singole figure che per il loro ruolo e per le loro capacità hanno un'importanza strategica, ma che sono numericamente ridotte a pochi individui. In questo caso si assume che il criterio quantitativo, pure con tutti i suoi limiti, sia in grado di rispondere anche a esigenze qualitative per quanto riguarda le competenze richieste e ritenute necessarie dall'impresa per competere sui mercati e realizzare un costante sviluppo delle proprie potenzialità.

*Tab. 1 – La rilevanza dei «profili occupazionali prevalenti» nelle imprese italiane*

	<i>Professionisti</i>	<i>Impiegati</i>	<i>Operai specializzati</i>	<i>Marketing</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Dominate dai fornitori</i>	3,3	4,7	55,2	0,2	36,7	100
<i>A intensità di scala</i>	1,2	3,9	64,5	0,3	30,1	100
<i>Fornitori specializzati</i>	9,7	10,4	63,8	0,9	15,0	100
<i>Basate sulla scienza</i>	8,6	14,4	54,5	3,4	19,1	100
<i>Da 11 a 15 addetti</i>	2,0	4,1	63,2		30,7	100
<i>Da 16 a 50 addetti</i>	4,1	5,1	60,8	0,5	29,6	100
<i>Da 51 a 100 addetti</i>	5,2	7,2	57,2	0,5	30,0	100
<i>&gt; 100 addetti</i>	5,4	14,4	44,7	3,0	32,5	100
<i>Impresa</i>	2,9	5,4	62,3	0,4	29,1	100
<i>Gruppo</i>	10,5	8,5	39,2	1,9	39,9	100
<i>Nazionale</i>	3,5	5,5	60,6	0,4	29,9	100
<i>Internazionale</i>	11,8	13,6	22,2	6,8	45,6	100
<i>Totale</i>	3,7	5,7	60,0	0,5	30,1	100

specializzati. Sono imprese, definite dalla tassonomia Pavitt (1984) come «fornitori specializzati», categoria che comprende in generale le aziende produttrici di beni strumentali. Gli operai specializzati rappresentano, infine, oltre il 50 per cento della forza lavoro anche negli altri due settori, quello dominato dai fornitori (tessile, calzature, alimentari, legno ecc.) e quello basato sulla scienza (chimica, elettronica, farmaceutica).

Tuttavia, nelle imprese appartenenti a gruppi internazionali diminuisce in modo consistente l'importanza del profilo dell'operaio specializzato, mentre aumentano quello dei professionisti e degli impiegati da un lato e degli operai comuni dall'altro. Le maggiori percentuali di operai specializ-

zati, a conferma delle tesi sulla *terza Italia*, le troviamo invece nelle piccole imprese (11-15 addetti e 16-50 addetti, oltre il 60 per cento in entrambe i casi), mentre si riducono in modo consistente (44 per cento) in quelle oltre i 100. Gli operai comuni sono invece una minoranza nelle piccole imprese (30 per cento circa), quasi inesistenti impiegati e professionisti.

## 2. Il grado di qualificazione

È noto come l'appartenenza a un profilo professionale stabilisca solo in parte le capacità dei diversi individui di uno stesso profilo professionale. Le capacità richieste ai lavoratori dipendono anche dalla complessità tecnico-produttiva di un determinato ambiente in cui una specifica tipologia di occupazione si trova a operare. Il titolo di studio, il periodo di affiancamento e la formazione richiesta per svolgere con efficacia il proprio lavoro sono gli indicatori adottati nelle indagini di *Skill in Britain* (Ashton D. et al., 1999; Felstead A. et al., 2002; Felstead A. et al., 2007) per definire il grado di qualificazione (*broad skill* è il termine usato dagli autori delle indagini inglesi). La ricerca Isfol permette di ricavare (con alcuni adattamenti) questi indicatori che, nel loro insieme, danno la qualificazione effettivamente richiesta, senza ricorrere a indicatori di status quali il solo titolo di studi o la qualifica contrattuale. Quest'ultima è esclusa da tutte le indagini qui considerate: in primo luogo, per la diversità degli inquadramenti professionali tra paesi e all'interno di ciascun paese tra i diversi settori; in secondo luogo, perché troppo dipendente dal grado di riconoscimento della contrattazione di impresa che, come è noto, in Italia è più diffusa nelle grandi e medie imprese che non nelle piccole.

Se si guarda al grado di qualificazione, così circoscritto, abbiamo dati che non sono sempre in successione logica, quindi non confermano la valutazione fatta commentando la Tab. 1. Infatti, oltre la metà degli addetti ai profili occupazionali prevalenti è in possesso della sola scuola dell'obbligo; due terzi per gli operai specializzati, di gran lunga il gruppo occupazionale più numeroso e significativo. Per gli specializzati l'apprendimento iniziale al lavoro avviene (o è avvenuto) ancora oggi principalmente sui luoghi di lavoro, attraverso l'affiancamento, e non mediante la formazione professionale che registra percentuali, in particolare prima di entrare nel mondo del lavoro, piuttosto basse.

In specifico, per ciascuno di questi indicatori si osserva che circa il 70 per cento delle imprese dichiara che gli appartenenti ai «profili occupazionali prevalenti» posseggono solo la scuola dell'obbligo, solo il 10 ha un diploma di formazione professionale, il 17 possiede un diploma di scuola superiore e solo il 3 per cento è in possesso di una laurea o di un diploma post laurea. Questo dato riflette il prevalere del profilo di operai specializzati che risultano avere un livello di scolarizzazione non eccelso: il 75 per cento con la scuola dell'obbligo e solo il 10 con la scuola professionale (Tab. 2).

*Tab. 2 – Confronto tra le tipologie di «profili occupazionali prevalenti» per titolo di studio*

<i>Tipologia profili</i>	<i>Post laurea (%)</i>	<i>Laurea (%)</i>	<i>Diploma di scuola superiore (%)</i>	<i>Qualifica professionale (%)</i>	<i>Licenza media o altro (%)</i>
Posizioni professionali	5,9	49,8	32,9	6,0	5,4
Posizioni impiegate e di segreteria	0,1	12,3	76,0	3,6	8,0
Operai specializzati e qualificati	0,0	0,2	14,6	10,0	75,2
Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale	0,0	25,7	42,7	4,3	27,3
Operai comuni di linea (+ non qualificati)	0,0	0,4	9,0	13,8	76,9
Totale	0,2	2,9	17,2	10,6	69,1

Se il livello di istruzione registra valori non eccelsi, più elevati sono quelli che riguardano l'affiancamento richiesto dalle imprese per svolgere con efficacia il lavoro (Tab. 3). Il 45 per cento delle imprese ritiene necessario un affiancamento in entrata da uno a quattro mesi, il 15 per cento oltre i quattro mesi. Il periodo di affiancamento è direttamente correlato con il tipo di profilo: da una a quattro settimane per gli operai comuni; da un mese a quattro per gli operai specializzati; anche oltre i quattro mesi per le posizioni professionali. Per gli operai specializzati la quota è del 52 per cento per un periodo da uno a quattro mesi e del 16 oltre i quattro, a conferma che il basso livello di istruzione posseduto è com-

pensato da un periodo mediamente lungo di addestramento, non inferiore di quello di tecnici e impiegati e superiore a quello delle posizioni di marketing e commerciale.

*Tab. 3 – Periodo di affiancamento per tipologia di «profili occupazionali prevalenti»*

	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Nessun affiancamento</i>	1,1	13,7	9,7		3,2	7,6
<i>Meno di una settimana</i>	2,0	4,7	2,1		6,3	3,5
<i>Da una a due settimane</i>	4,7	3,6	7,8	53,0	22,6	12,1
<i>Da due a quattro settimane</i>	8,8	9,4	11,9	5,1	28,4	16,6
<i>Da uno a due mesi</i>	21,7	30,5	25,3	17,2	19,9	23,8
<i>Da due a quattro mesi</i>	25,7	17,1	27,0	16,3	10,0	21,2
<i>Da quattro a sei mesi</i>	21,5	15,4	8,6	8,4	4,3	8,2
<i>Oltre i sei mesi</i>	14,5	5,5	7,6		5,3	7,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Infine, quasi la metà delle aziende negli ultimi 12 mesi non ha fatto formazione per quelli che considerano i «profili professionali prevalenti» (44 per cento), mentre l'altra metà ha svolto periodi di formazione inferiore alle due settimane (49,2). Si può comunque presumere che l'orientamento alla formazione sia diventato, rispetto al passato, per circa la metà delle imprese, una prassi importante anche se contenuta principalmente, se non esclusivamente, entro le due settimane. L'attività di formazione per il profilo prevalente degli operai specializzati non è però superiore a quella degli altri (48 per cento circa rispetto al 65 delle posizioni commerciali, al 69 di tecnici e impiegati, all'83 delle posizioni professionali), del tutto simile a quella degli operai comuni (48 per cento circa), come mostra la Tab. 4.

*Tab. 4 – Periodo di formazione per tipologia di «profili occupazionali prevalenti»*

	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Nessuna formazione</i>	11,3	18,9	47,7	27,8	45,5	44,0
<i>Meno di una settimana</i>	1,9	38,4	34,5	32,3	34,5	33,5
<i>Da una a due settimane</i>	51,9	31,6	13,1	32,6	13,1	15,7
<i>Da due a quattro settimane</i>	31,0	10,8	3,2	5,1	4,0	4,9
<i>Da uno a due mesi</i>	2,2	0,1	1,0	2,1	2,1	1,3
<i>Da due a quattro mesi</i>	0,4	0,1	0,4		0,8	0,5
<i>Da quattro a sei mesi</i>			0,1			0,1
<i>Oltre sei mesi</i>	1,2		0,1			0,1
<i>Totale</i>	100	100	100	100	100	100

### 3. Le competenze agite

Se l'efficienza e la competitività delle imprese è in larga parte dipendente dalla capacità di dare luogo a un'innovazione dei rapporti sociali (inventare o reinventare comportamenti di ruolo, mettere a punto capacità di apprendimento continuo, mantenere e sviluppare un clima di cooperazione tra colleghi e con l'azienda), nel variopinto campionario di concetti che sono stati utilizzati in merito, quello di competenza appare senza dubbio come uno dei più interessanti. L'innovazione in questo caso è il risultato esplicito per cui le capacità di un lavoratore non stanno solo nei sistemi consolidati di certificazione, come ad esempio i titoli di studio o le stesse qualifiche contrattuali, ma anche nel modo in cui tutte queste certificazioni si traducono in effettivi comportamenti.

L'elaborazione del concetto di competenza è fatta di solito risalire alle ricerche della psicosociologia americana e alle intuizioni e analisi fatte dal pragmatismo applicato alla filosofia della scienza, in particolare da Michael Polanyi (1967) che nel suo saggio, dal titolo significativo di *The Tacit Dimension*, opera la distinzione tra conoscenza e azione. Lo stesso dicasi di altri autori (McClelland, 1976) che mettono al centro dei loro lavori il concetto di *achievement*, il bisogno di conseguire una buona prestazione nella realtà dei fatti in alternativa al concetto di *ascription*. Per questi autori le condizioni di status ascritte non necessariamente sono indicatori di una buona performance<sup>5</sup>.

Nell'indagine Isfol, per un riscontro puntuale delle competenze «agite» impiegate nelle imprese manifatturiere italiane, è stato chiesto a manager e imprenditori di segnalare quali sono le principali competenze richieste da quei soggetti facenti parte dei profili professionali prevalenti. A tal fine il questionario prevedeva una serie di domande (in totale 16) corrispondenti ad altrettante tipologie di competenze richieste. Per ciascuna di queste domande veniva richiesto, al rispondente, di indicare la percentuale di addetti cui era richiesta la singola competenza. Le risposte alle 16 domande sono illustrate in appendice del rapporto. Per dare significatività e focalizzarsi sulle competenze più richieste si è tuttavia stabilita una soglia di rilevanza per ciascuna competenza, che per essere tale deve essere richiesta a un numero di addetti del «profilo occupazionale prevalente» superiore al 60 per cento (vedi Tab. 5).

Queste competenze possono essere lette secondo alcuni schemi interpretativi di solito utilizzati: capacità psicofisiche (abilità manuali e resistenza psicofisica), cognitive (scrivere in forma corretta, comprendere documenti, capacità di calcolo, conoscenze informatiche), relazionali (contribuire al lavoro di gruppo, interagire, saper istruire e addestrare, avere cura degli altri e saper svolgere attività di consulenza), di realizzazione e di gestione dell'incertezza (risolvere problemi e difetti concernenti il proprio lavoro e quello altrui, affidabilità, prendere iniziative, pianificare il proprio tempo e le attività degli altri, conoscenza e comprensione della propria organizzazione).

<sup>5</sup> Se il concetto di competenza rende visibile elementi della prestazione che nel passato risultavano opachi e non venivano riconosciuti a livello di status professionale, si mette però in evidenza come a tutt'oggi le competenze siano rilevate all'interno di rapporti di potere asimmetrici che permettono alla gerarchia di incorrere in forme di valutazione discrezionali e invadere quegli aspetti, cognitivi e della personalità, di solito tenuti fuori dalla regolazione dei rapporti di lavoro (Consoli, Benadusi, 1999).

In sintesi, per le imprese manifatturiere italiane le cinque competenze più richieste sono l'affidabilità nell'esecuzione del proprio lavoro (78,3 per cento), le abilità manuali (70,3), la resistenza psicofisica (59,6), la conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (54,7), il lavoro di gruppo (34,6). Sono al contrario poco richieste dalle imprese la capacità di risolvere i problemi (24 per cento) e con meno del 10 per cento: attività di consulenza e cura; pianificazione delle attività altrui; istruire, addestrare e insegnare; eseguire calcoli. L'affidabilità e la conoscenza dell'organizzazione sono le due competenze che rispondono più delle altre (oltre il 50 per cento) alla filosofia di quella che è stata chiamata la svolta «epocale» nelle modalità di organizzare il lavoro, mentre, al contrario di quanto sostengono queste tesi, l'area della soluzione dei problemi, dell'interazione e del reciproco apprendimento è quella più penalizzata.

*Tab. 5 – Le competenze degli addetti dei «profili occupazionali prevalenti»  
(soglia di rilevanza oltre il 60 per cento)*

<i>Competenze/Profili</i>	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Capacità fisiche e cognitive</i>						
Competenze ortografiche e grammaticali	45,2	46,3	8,7	76,8	12,0	13,5
Eseguire calcoli	54,7	23,3	5,6	34,1	3,2	7,8
Competenze informatiche	83,4	60,5	11,6	79,0	14,1	18,2
Comprendere documenti	62,5	47,0	13,6	55,7	13,8	17,5
Abilità manuali	19,3	29,9	77,3	21,1	71,1	70,3
Resistenza psico-fisica	31,8	29,3	63,9	22,5	60,8	59,6

Tab. 5 – segue

<i>Competenze/Profili</i>	<i>Posizioni professionali</i>	<i>Posizioni impiegate e di segreteria</i>	<i>Operai specializzati e qualificati</i>	<i>Posizioni nell'ambito del marketing-commerciale</i>	<i>Operai comuni di linea (+ non qualificati)</i>	<i>Totale</i>
<i>Interazione e relazioni</i>						
Lavoro di gruppo	59,7	41,9	29,2	82,8	40,2	34,6
Interagire e trattare	33,0	32,6	9,9	76,9	13,2	13,5
Istruire, addestrare, insegnare	9,3	2,4	5,7	6,6	2,7	4,8
Attività di consulenza e cura	10,2	5,5	2,8	6,6	0,4	2,5
<i>Realizzazione e incertezza</i>						
Problem solving	57,2	32,7	20,4	62,3	25,1	24,1
Affidabilità nell'esecuzione	66,8	74,1	82,6	86,4	71,6	78,2
Prendere iniziative	25,3	19,1	10,3	37,0	6,1	10,3
Capacità di pianificare il proprio tempo	29,8	30,8	10,7	52,1	10,3	12,7
Pianificare l'altrui attività	13,7	6,6	2,3	11,4	0,5	2,6
Conoscere il funzionamento dell'organizzazione	89,5	74,7	63,6	69,0	28,8	54,8

Una disamina per profilo occupazionale modifica ovviamente questa distribuzione delle competenze. Infatti le prime cinque competenze dei diversi profili sono le seguenti:

- *posizioni professionali*: conoscenze del funzionamento dell'organizzazione (89 per cento circa), competenze informatiche (83,4), affidabilità nell'esecuzione (66,8), comprensione dei documenti (62,5), lavoro di gruppo (59,7); seguono, sempre sopra il 50 per cento, *problem solving* e capacità di fare calcoli;

- *posizioni impiegatizie e di segreteria*: conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (74,7 per cento), affidabilità (74,1), competenze informatiche (60,5), comprensione dei documenti (47); sotto il 50 per cento ci sono le competenze ortografiche e grammaticali (46,3);

- *operai specializzati*: affidabilità nell'esecuzione (82,6 per cento), abilità manuali (77,3), resistenza psicofisica (63,9), conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (63,6) e, a distanza, lavoro di gruppo (29,2);

- *posizioni di marketing e commerciale*: affidabilità (86,4 per cento), lavoro di gruppo (82,8), competenze informatiche (79), capacità di interagire e trattare (76,9), competenze ortografiche e grammaticali (76,8). Seguono, sempre al di sopra del 50 per cento, conoscenza del funzionamento dell'organizzazione (69), *problem solving*, comprensione dei documenti e capacità di pianificare il proprio tempo;

- *operai comuni di linea e non qualificati*: affidabilità nell'esecuzione (71,6 per cento), abilità manuali (71), resistenza psicofisica (60,8) e, a distanza, capacità di lavorare in gruppo (40,2).

L'analisi delle competenze ci dà in sintesi una descrizione d'insieme meno positiva rispetto a quanto descritto nella Tab. 1. Mentre i rispondenti riconoscono, come profilo occupazionale prevalente, gli operai specializzati rispetto agli operai comuni e poco qualificati, le competenze richieste stanno invece a indicare aspettative di tono minore. Ad esempio, le competenze richieste agli operai specializzati sono ancora molto tradizionali. Oltre l'affidabilità prevale nettamente la richiesta di forza lavoro in grado di possedere abilità manuali e resistenza psicofisica, insignificanti o poco considerate sono quelle competenze, che la retorica di molta letteratura ritiene come fondamentali per questo tipo di ruolo, come capacità di eseguire calcoli, competenze informatiche, per non parlare di quelle che sono considerate segnale del cambiamento «epocale»: saper lavorare in gruppo, risolvere i problemi, prendere iniziative, interagire e trattare, istruire e, all'ultimo posto, le attività di consulenza e di cura con poco più del 2 per cento di richieste.

#### 4. Alcune considerazioni

L'analisi sulla qualificazione e sulle competenze del lavoro nella manifattura ridimensiona, almeno in parte, non solo la retorica di una partecipazione attiva del lavoro (lavoro di gruppo, iniziativa, interagire, istruire, soluzione dei

problemi), richiamata dai principi della produzione snella, ma anche quella richiamata dalle teorie della piccola dimensione, della specializzazione flessibile, della rete e dell'importanza del lavoro artigiano o qualificato.

Infatti le competenze maggiormente richieste ai lavoratori delle piccole imprese manifatturiere sono identiche a quelle delle medio-grandi e denotano, anche in questo caso, il prevalere ancora di un modello «fordista» dell'organizzazione del lavoro nell'impresa manifatturiera italiana. Sono anzi le piccole imprese che mettono in rilievo competenze quali le abilità manuali (77 per cento) e la resistenza psicofisica (66), rispetto alle imprese sopra i 100 dipendenti (rispettivamente 54 e 50 per cento). Sono le grandi imprese che dichiarano valori più alti per quanto riguarda il lavoro di gruppo (50 per cento contro 38 delle piccole), *problem solving* (34 contro 26), interagire e trattare (28 contro 13). Rilevante è anche la scarsa richiesta di competenze informatiche nelle piccole imprese (solo il 15,5 per cento), rispetto a un'ipotesi che le vedeva come portatrici di nuove tecnologie flessibili e quindi di una più elevata qualificazione, in merito, per i rispettivi addetti (vedi Tab. 6).

In conclusione, a differenza di quanto sostiene la retorica sull'innovazione organizzativa (produzione snella e flessibilità della piccola dimensione), non si assiste a un'altrettanta crescita della domanda di nuove competenze. L'innovazione tecnico-organizzativa, che in ogni caso vi è stata, non ha dato luogo di per sé a un incremento della qualità e della partecipazione del lavoro. La partecipazione e il coinvolgimento, il lavoro di gruppo, il *problem solving*, la comunicazione e la cooperazione, dipendono non solo dalle soluzioni operative ma dalle possibilità o dalle capacità che il management, o l'imprenditore nella piccola impresa, ha di promuovere l'innovazione sociale.

Ad esempio, in una recente indagine sui rapporti di lavoro (promossa dalla Fim Cisl), nel sito dell'industria manifatturiera più rappresentativo ed emblematico dell'innovazione tecnico-organizzativa in Italia (la Fiat Sata di Melfi) emergono, secondo gli operai e gli stessi tecnici, indicazioni che mettono in dubbio quel modello partecipativo che stava all'origine di questa esperienza.

Secondo le interviste documentate nel volume riassuntivo dell'indagine (Fortunato, 2007) emerge che: le riunioni dei team (per discutere con il responsabile dell'unità operativa i problemi della qualità, i miglioramenti da apportare) avvengono piuttosto raramente; l'introduzione dei più recenti sistemi operativi (*World Class Manufacturing*) ha come principale finalità quel-

*Tab. 6 – Competenze per dimensione d'impresa*

<i>Competenze/ Numero addetti</i>	<i>1,00 11-15</i>	<i>2,00 16-50</i>	<i>3,00 51-100</i>	<i>4,00 &gt;100</i>	<i>Totale</i>
<i>Capacità fisiche e cognitive</i>					
Competenze ortografiche e grammaticali	15,1	11,0	13,4	25,6	13,5
Eeguire calcoli	7,5	7,0	10,1	11,9	7,8
Competenze informatiche	15,5	17,1	23,0	30,5	18,2
Comprendere documenti	17,6	15,6	21,4	25,4	17,5
Abilità manuali	77,2	70,3	60,3	54,7	70,3
Resistenza psico-fisica	66,3	57,9	54,3	50,7	59,6
<i>Interazione e relazioni</i>					
Lavoro di gruppo	38,1	29,9	37,0	50,5	34,6
Interagire e trattare	12,7	11,5	15,9	27,6	13,5
Istruire, addestrare, insegnare	5,2	4,4	5,0	5,4	4,8
Attività di consulenza e cura	4,2	1,5	3,3	2,2	2,5
<i>Realizzazione e incertezza</i>					
Problem solving	26,0	21,7	23,8	33,8	24,1
Affidabilità nell'esecuzione	80,5	77,9	75,9	74,3	78,2
Prendere iniziative	10,3	9,4	10,9	15,2	10,3
Capacità di pianificare il proprio tempo	15,8	10,3	13,3	16,2	12,7
Pianificare l'altrui attività	3,7	1,6	2,9	3,9	2,6
Conoscere il funzionamento dell'organizzazione	55,8	54,3	51,5	58,3	54,8

lo di ottimizzare i tempi di attraversamento dei prodotti ed è così venuta meno, perché non vi è tempo disponibile, la volontà di spiegare, istruire e comunicare, riducendo di fatto una partecipazione effettiva e il coinvolgimento del lavoro. Come sostiene un operaio, le riunioni prima si facevano perché si fermava la linea e durante il fermo si faceva la riunione, adesso invece capita solo di rado.

Queste affermazioni sono il risultato di una storia italiana iniziata anni fa con un grosso investimento in innovazione tecnologica, organizzativa e in risorse umane, in particolare con un forte investimento in formazione, che in parte continua tuttora, sulle nuove tecniche di *World Class Manufacturing*. Un investimento che non disdegnava anche una parziale ricomposizione tra il lavoro manuale e intellettuale, senza precludere di fatto a un lavoro stressante.

Il *Total Quality Management*, come concepito da autori come Deming (1991), aveva la pretesa di eliminare la contrapposizione tra efficienza e qualità (la qualità si può migliorare solo se perseguita nel processo produttivo e, allo stesso tempo, l'efficienza perde valore competitivo se non accompagnata da un livello di qualità adeguato), tra obiettivi dell'impresa e quelli dei lavoratori, per conseguire un miglioramento continuo dei processi e dei prodotti, tra prestazioni individuali e di gruppo.

Con il tempo sembra che l'efficienza, le cadenze e lo stress del flusso produttivo abbiano preso il sopravvento sul coinvolgimento e sulla cooperazione tra pari, impersonata dal lavoro di gruppo. Le condizioni di elevata competitività, l'assestarsi di alcune dimensioni della qualità del processo e dei prodotti, o semplicemente l'assenza di una gestione sociale della produzione, hanno fatto sì che quelle che sono state chiamate *high involvement work practices* si siano rese sempre più dipendenti dall'ossessione dei tempi, dando origine a un taylorismo più intelligente, ma allo stesso tempo più stressante.

Le stesse conclusioni si potrebbero forse trarre per le piccole imprese, molto spesso fornitrici delle grandi e delle medie. Anche se non si conoscono ricerche recenti sull'organizzazione del lavoro nelle piccole imprese, si può facilmente desumere che la logica *World Class Manufacturing* coinvolge in maniera ugualmente stressante le aziende fornitrici, i nodi della rete. I tempi di attraversamento sono per queste imprese e per la rete addirittura più rilevanti di quelli della produzione interna delle medio grandi: essi includono un sistema logistico più complesso, non solo i tempi di produzione, ma anche di trasporto e carico e scarico e consegna delle merci.

## Bibliografia

- Ashton D., Davies B., Felstead A., Green F. (1999), *Work Skill in Britain 1997*, Oxford, Skope, Oxford-Warwick Universities.
- Bagnasco A. (1983), *La costruzione sociale del mercato: strategie di impresa ed esperimenti di scala in Italia*, relazione presentata all'incontro del Social Science Research Council di Lisbona, pubblicata in *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1988.
- Brusco S. (1982), *The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration*, in *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, n. 2, pp. 167-84.
- Consoli F., Benadusi L. (1999), *L'emergenza della metodologia delle competenze nel pensiero teorico e pratico manageriale*, in *Osservatorio Isfol*, vol. 5, n. 6, pp. 30-89.
- Deming W.E. (1991), *L'impresa di qualità*, Torino, Isedi.
- Felstead A., Gallie D., Green F., Zhou Y. (2007), *Skills at Work 1986-2006*, Oxford, Skope, Oxford-Cardiff Universities.
- Felstead A., Gallie D., Green F. (2002), *Work Skills in Britain 1986-2001*, Nottingham, DfES Publications.
- Fortunato V. (2008), *Ripensare la Fiat di Melfi: condizioni di lavoro e relazioni industriali nell'era del World Class Manufacturing*, Roma, Carocci.
- Gallie D., Felstead A., Green F. (2002), *Work Skill in Britain 1986-2001*, Oxford, Skope, Oxford and Warwick Universities.
- Green F., Mayhew K., Molloy E. (2003), *Employer Perspectives Survey*, Nottingham, Dfes Publications.
- Isfol (2008), *Competenze richieste ed espresse nelle imprese manifatturiere italiane. Organizzazione, Apprendimento, Competenze*, rapporto Isfol per il Fondo sociale europeo, Roma, Isfol.
- McClelland D.C. (1976), *The Achieving Society*, New York, Irvington Publishers.
- Pavitt K. (1984), *Sectoral Patterns of Technical Change: towards a Taxonomy and a Theory*, in *Research Policy*, vol. 13, n. 6, pp. 343-373.
- Piore M.J., Sabel C. (1987), *Le due vie dello sviluppo industriale; produzione di massa e produzione flessibile*, Torino, Isedi.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Londra, Routledge & Kegan Paul.
- Tomassini M. (a cura di) (2006), *Organizzazione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e nei servizi in Italia*, Roma, Isfol, Libri del Fondo sociale europeo.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli.



# I cambiamenti professionali: dalla fatica all'impegno

*Anna Giarandoni*

## 1. Introduzione

Il presente rapporto intende fornire un contributo al dibattito sui processi che hanno maggiormente influito sui cambiamenti del lavoro, segnatamente quelli che riguardano i cambiamenti professionali. Lo scopo è di fornire elementi utili, che possono poi essere ulteriormente approfonditi, per rafforzare o alimentare perplessità su alcune delle affermazioni oggi più diffuse sui cambiamenti professionali in atto, che sono riassumibili nella cosiddetta transizione «dal fordismo al post-fordismo»: abbattimento della fatica, minore esecutività, maggiori responsabilità, aumento dello stress, miglioramento dell'ergonomia sui luoghi di lavoro.

A questo scopo sono stati analizzati i database Ewcs (European Work Condition Survey) delle indagini condotte dalla Fondazione di Dublino sulle condizioni di lavoro 1991, 1995, 2000, 2005, estrapolando le variabili coerenti e significative rispetto all'oggetto di nostro interesse: i cambiamenti professionali. Non è compito del rapporto entrare in complicate contese definitorie sui concetti di fatica e stress, così come di autonomia e impegno, ma è innegabile che questi possano essere analizzati attraverso la ricerca di come si manifestano e si combinano i seguenti aspetti:

- *il tempo di lavoro*, unito al carico di lavoro, cioè la quantità e la qualità della domanda di operazioni da svolgere e la pressione dei compiti;
- *l'ambiente fisico*, ovvero il rapporto tra lavoratore e tecnologia utilizzata, quindi l'esposizione a posture e disagi provenienti dall'ambiente fisico e dalle tecnologie utilizzate sul lavoro;

\* Anna Giarandoni dopo aver lavorato alla Fondazione Istituto per il lavoro, attualmente è ricercatrice presso la Fondazione Istituto sui trasporti e sulla logistica di Bologna.

- *l'organizzazione del lavoro*, in particolare viene qui considerata la varietà e l'autonomia dei comportamenti da intraprendere per svolgere il proprio, ovvero la possibilità di poter scegliere nel proprio lavoro tra un certo numero di abilità o conoscenze acquisite.

Come anticipato, l'obiettivo di questa analisi è evidenziare fenomeni di trend, di cambiamento, rispetto all'evoluzione delle caratteristiche delle prestazioni di lavoro verificatesi nell'arco di tempo, ormai quindicennale, coperto dalle rilevazioni della Fondazione. A questo scopo sono state selezionate, e analizzate, *le variabili che presentano una rilevazione in tutte e quattro, o almeno tre su quattro*, indagini sulle condizioni di lavoro della Fondazione di Dublino. Il rapporto non comprende, per questo motivo, tutte le variabili presenti nei questionari della Fondazione, che coerentemente con l'oggetto di analisi potevano essere considerate, ma soltanto quelle per cui è possibile tracciare un'analisi di trend.

## 2. Premessa metodologica

### 2.1. Il campione europeo

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, o Fondazione di Dublino<sup>1</sup>, è un'agenzia autonoma dell'Unione Europea, creata dal Consiglio europeo nel 1975, con l'obiettivo di contribuire a progettare migliori condizioni di vita e di lavoro in Europa. La fondazione dal 1991 svolge ogni cinque anni un'importante indagine sulle condizioni di lavoro in tutta Europa. Tale indagine affronta le principali tematiche legate alla condizione lavorativa: l'organizzazione del lavoro, l'orario di lavoro, le pari opportunità, la formazione, la salute, il benessere, la soddisfazione nel lavoro.

Le indagini si basano su questionari somministrati *face to face*, da parte di personale appositamente formato, a un campione di persone in possesso di occupazione. Il numero delle domande e le tematiche comprese nelle indagini si è negli anni arricchito ma un nucleo di domande è rima-

<sup>1</sup> Un vivo ringraziamento per la disponibilità della Fondazione Europea di Dublino per aver messo a disposizione i database delle indagini che hanno permesso questa comparazione. Per ulteriori informazioni sull'attività della Fondazione si veda [www.eurofound.europa.eu/ewco](http://www.eurofound.europa.eu/ewco).

sto stabile, questo permette un'analisi di trend su alcuni aspetti delle condizioni di lavoro in Europa.

Seguendo il percorso di allargamento della stessa Unione Europea, e come si evince dalla Tab. 1, le indagini hanno coinvolto negli anni un numero maggiore di paesi membri: 12 nel 1991, 15 nel 1995 e nel 2000, cui si sono aggiunti i dieci paesi entranti del 2005 e i due del 2007 (Bulgaria e Romania), più Turchia e Croazia, per un totale di 29 paesi coinvolti nell'indagine nel 2005.

*Tab. 1 – Interviste per paese*

	<i>Anno</i>							
	<i>1991</i>		<i>1995</i>		<i>2000</i>		<i>2005</i>	
	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>	<i>N°</i>	<i>%</i>
<i>Belgio</i>	1.029	8,0	1.019	6,4	1.523	7,0	1.003	3,4
<i>Repubblica Ceca</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.027	3,5
<i>Danimarca</i>	1.161	9,1	1.000	6,3	1.506	6,9	1.006	3,4
<i>Germania</i>	2.495	19,5	2.087	13,1	1.540	7,1	1.018	3,4
<i>Estonia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	602	2,0
<i>Grecia</i>	868	6,8	1.006	6,3	1.500	6,9	1.001	3,4
<i>Spagna</i>	938	7,3	1.000	6,3	1.500	6,9	1.017	3,4
<i>Francia</i>	1.093	8,5	1.006	6,3	1.502	6,9	1.083	3,6
<i>Irlanda</i>	894	7,0	1.006	6,3	1.502	6,9	1.009	3,4
<i>Italia</i>	936	7,3	1.032	6,5	1.500	6,9	1.005	3,4
<i>Cipro</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	600	2,0
<i>Lettonia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.003	3,4
<i>Lituania</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.017	3,4
<i>Lussemburgo</i>	492	3,8	500	3,1	502	2,3	600	2,0
<i>Ungheria</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0%	1.001	3,4
<i>Malta</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	600	2,0
<i>Olanda</i>	871	6,8	1.065	6,7	1.516	7,0	1.025	3,5
<i>Austria</i>	0	0,0	1.079	6,7	1.526	7,0	1.009	3,4
<i>Polonia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.000	3,4
<i>Portogallo</i>	952	7,4	1.000	6,3	1.502	6,9	1.000	3,4
<i>Slovenia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	600	2,0
<i>Slovacchia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.024	3,5
<i>Finlandia</i>	0	0,0	1.062	6,6	1.496	6,9	1.059	3,6

Tab. 1 – segue

	Anno							
	1991		1995		2000		2005	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
<i>Svezia</i>	0	0,0	1.058	6,6	1.574	7,3	1.059	3,6
<i>Inghilterra</i>	1.090	8,5	1.066	6,7	1.514	7,0	1.058	3,6
<i>Bulgaria</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.135	3,8
<i>Croazia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.011	3,4
<i>Romania</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.053	3,5
<i>Turchia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.015	3,4
<i>Norvegia</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.000	3,4
<i>Svizzera</i>	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1.040	3,5
<i>Totale</i>	12.819	100,0	15.986	100,0	21.703	100,0	29.680	100,0

La Tab. 2 riporta le interviste suddivise rispetto alla classificazione generale delle attività economiche all'interno della Comunità europea (codice Nace – *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*).

Tab. 2 – Codice Nace: settori di appartenenza lavoratori intervistati

	Anno			
	1991	1995	2000	2005
<i>a-b – Agricoltura, caccia e pesca</i>	6,0%	4,8%	3,8%	5,4%
<i>da c a f – Industria</i>	28,0%	26,8%	24,7%	24,8%
<i>da g a k – Servizi (esclusa la p.a.)</i>	28,7%	33,9%	38,9%	34,1%
<i>l – Pubblica amministrazione e difesa</i>	37,3%	12,1%	6,7%	6,7%
<i>da m a q – altri servizi</i>	0,0%	22,4%	25,8%	27,9%
<i>Sconosciuto</i>	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Il campione per l'indagine è stato costruito attraverso la definizione di unità campionarie primarie (PSUs) per ogni paese in base alla popolazione delle diverse regioni e il livello di urbanizzazione. In ogni PSU di ogni pae-

se è stata fatta un'estrazione casuale per dare inizio alle interviste svolte poi tramite la metodologia del *random walk*<sup>2</sup>.

## **2.2. Il campione italiano**

Il presente rapporto si concentrerà, in considerazione dell'obiettivo che persegue, su dati di analisi di statistica descrittiva, estrapolando dalla rassegna delle indagini condotte dalla Fondazione i soli dati riguardanti l'Italia. Vengono, perciò, di seguito considerati i dati riguardanti i soli lavoratori italiani.

Per rappresentare le condizioni di lavoro in Italia la Fondazione di Dublino ha raccolto, nelle quattro diverse rilevazioni, i seguenti questionari:

- nel 1991, 936 questionari pari al 7,3 per cento dei complessivi 12.819;
- nel 1995, 1.032 pari al 6,5 per cento dei complessivi 15.986;
- nel 2000, 1.500 pari al 6,9 per cento dei complessivi 21.703;
- nel 2005, 1.005 pari al 3,4 per cento dei complessivi 29.680.

I settori dei lavoratori italiani intervistati sono riportati nella Tab. 3. Si configura, nelle varie rilevazioni, una graduale diminuzione nel campione del peso dell'agricoltura e dell'industria, cui si contrappone una crescita dei servizi.

*Tab. 3 – Codici Nace*

	<i>Anno</i>			
	<i>1991</i>	<i>1995</i>	<i>2000</i>	<i>2005</i>
<i>a-b – Agricoltura, caccia e pesca</i>	3,6%	4,0%	2,3%	1,7%
<i>da c a f – Industria</i>	28,0%	34,5%	24,4%	22,5%
<i>da g a k – Servizi (esclusa la p.a.)</i>	37,5%	31,7%	40,9%	43,0%
<i>l – Pubblica amministrazione e difesa</i>	30,9%	12,4%	11,9%	7,4%
<i>da m a q – altri servizi</i>	0,0%	17,4%	20,5%	25,3%
<i>Sconosciuto</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
<i>Totale</i>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

<sup>2</sup> L'intervistatore sceglie il terzo edificio alla sinistra e, nel caso ci sia più di un piano, si sceglie il terzo piano, e se c'è più di un appartamento sul piano sceglie il primo da sinistra ecc.

La suddivisione per classi di addetti delle imprese cui appartengono i lavoratori intervistati è rappresentata nella Tab. 4. Si rileva un generale equilibrio fra le classi nella composizione dei campioni, con una percentuale leggermente superiore, nelle varie rilevazioni di cui sono disponibili i dati (mancano i dati della rilevazione del 1995), per la classe da 11 a 50 addetti.

Tab. 4 – Imprese per classi di addetti

	<i>Anno</i>							
	<i>1991</i>		<i>1995</i>		<i>2000</i>		<i>2005</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>1</i>	175	18,7	0	0,0	245	18,2	186	20,5
<i>da 2 a 5</i>	151	16,1	0	0,0	275	20,5	189	20,8
<i>da 6 a 10</i>	81	8,7	0	0,0	180	13,4	129	14,2
<i>da 11 a 50</i>	186	19,9	0	0,0	313	23,3	202	22,2
<i>da 51 a 500</i>	155	16,6	0	0,0	127	9,5	75	8,3
<i>oltre 501</i>	115	12,3	0	0,0	123	9,2	68	7,5
<i>Senza risposta</i>	73	7,8	0	0,0	80	6,0	59	6,5
<i>Totale</i>	936	100,0	0	0,0	1.343	100,0	908	100,0

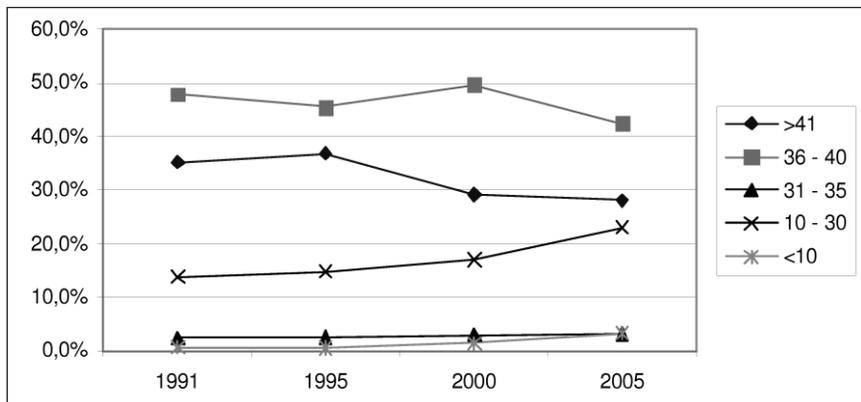
### 3. Analisi del campione italiano

#### 3.1. Tempo e ritmo di lavoro

##### 3.1.1. Orario settimanale

L'orario settimanale di lavoro prevalente si conferma, nelle quattro rilevazioni 1991-2005, compreso tra le 36 e le 40 ore, anche se, accanto a questo regime di orario, aumentano le percentuali di lavoratori che usufruiscono di regimi di orario ridotto. Come evidenzia la Fig. 1, le varie classi di orario mostrano andamenti differenziati: per la classe 36-40 ore il trend è leggermente negativo, così come appare contrarsi la percentuale di lavoratori che utilizzano un orario di lavoro superiore alle 41 ore settimanali, di segno opposto appare il trend per le classi di orario fino a 35 ore settimanali.

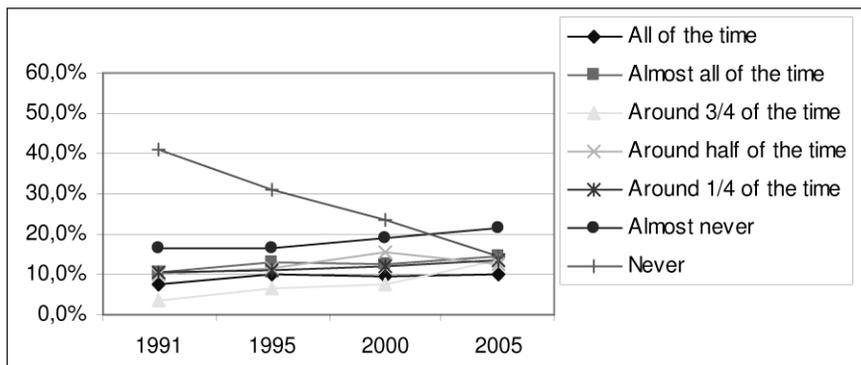
*Fig. 1 – Orario settimanale in classi*



### *3.1.2. Ritmi di lavoro*

Oltre al numero di ore lavorate, al fine di evidenziare il carico di lavoro è fondamentale considerare la pressione dei compiti, ovvero il ritmo di lavoro. Come dimostra il grafico, l'andamento più netto rispetto al ritmo di lavoro riguarda il diminuire della percentuale di lavoratori che rispondono di non lavorare mai a ritmi elevati: si passa dal 41 per cento del 1991 al 14,7 del 2005. Al contempo, cresce negli anni la percentuale di lavoratori il cui lavoro non comporta quasi mai un ritmo elevato, così come cresce in modo sensibile la percentuale di lavoratori che utilizzano ritmi elevati per la maggior parte del tempo di lavoro e per circa 1/4 del tempo di lavoro.

*Fig. 2 – Ritmi di lavoro*



### 3.2 Ambiente fisico

#### 3.2.1. Posizioni di lavoro disagiate e/o dolorose

Rispetto all'assunzione di posizioni faticose, stancanti o dolorose, come dimostra il grafico, l'andamento che emerge con maggior rilievo è quello relativo ai lavoratori che rispondono «mai», in costante diminuzione negli anni nelle rilevazioni della Fondazione di Dublino. Aumenta la quota percentuale di lavoratori che assumono posizioni faticose e stancanti, perfino dolorose *per tutto il tempo di lavoro, e per la maggior parte del tempo*, con un picco significativo nella rilevazione del 1995. Inoltre, sono percentualmente in crescita i lavoratori che assumono queste posizioni per un 1/4 e per la metà del tempo di lavoro.

#### 3.2.2. Esposizione a vibrazioni provocate da strumenti manuali o macchinari durante il lavoro

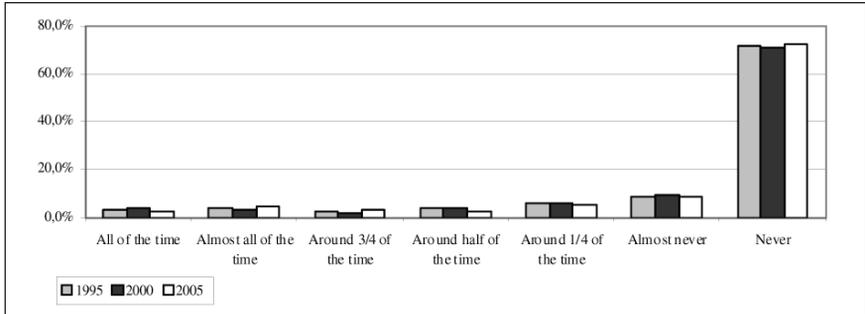
Considerando l'esposizione a vibrazioni da strumenti manuali o macchinari, si rileva una quota di lavoratori sostanzialmente stazionaria, intorno al 72 per cento, per coloro che rispondono di non essere mai esposti a questo tipo di vibrazioni.

Ugualmente stabile la quota di chi risponde di essere esposto per tutto il tempo di lavoro e per la maggior parte del tempo di lavoro: dal 7 per cento del 1995 al 7,3 del 2005.

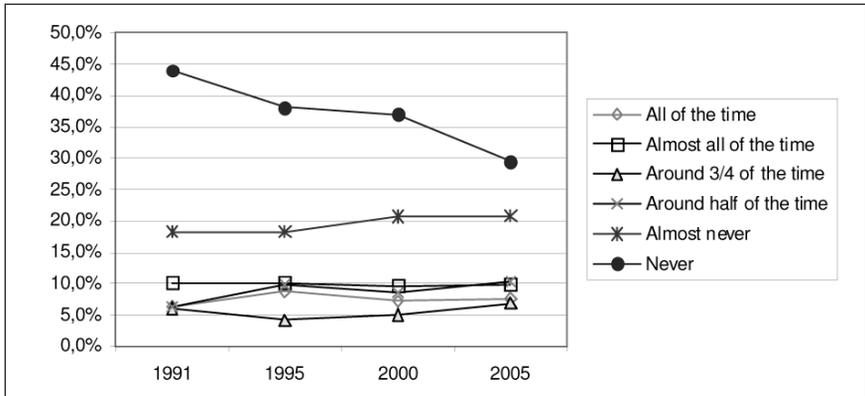
#### 3.2.3. Movimenti ripetitivi delle mani o delle braccia

La percentuale di lavoratori il cui lavoro comporta movimenti ripetitivi di mani e braccia per una quota significativa del loro tempo lavorativo, fino a 3/4 del tempo, nelle tre rilevazioni disponibili supera sempre abbondantemente il 30 per cento dei lavoratori, con un picco di oltre il 40 nella rilevazione del 2005. Considerando l'andamento tendenziale della variabile, la percentuale di lavoratori che rispondono di eseguirli sempre e per la maggior parte del tempo ha un andamento altalenante: diminuisce nel 2000, risale in modo significativo nel 2005. Raddoppiano i lavoratori che rispondono di eseguire movimenti ripetitivi per 3/4 del tempo, così come crescono, anche se in misura minore, coloro che rispondono di svolgerli per la metà del tempo, mentre sono in calo, in modo particolare nella rilevazione del 2005, coloro che rispondono di non svolgere mai tali movimenti ripetitivi.

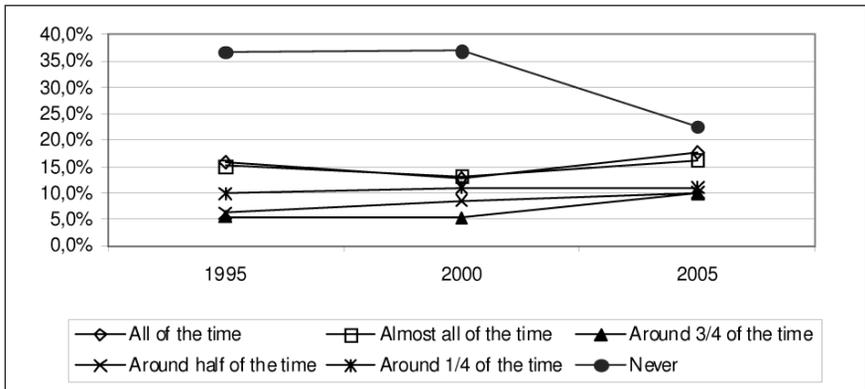
*Fig. 3 – Posizioni disagiate e/o dolorose*



*Fig. 4 – Esposizione a vibrazioni*



*Fig. 5 – Movimenti ripetitivi*

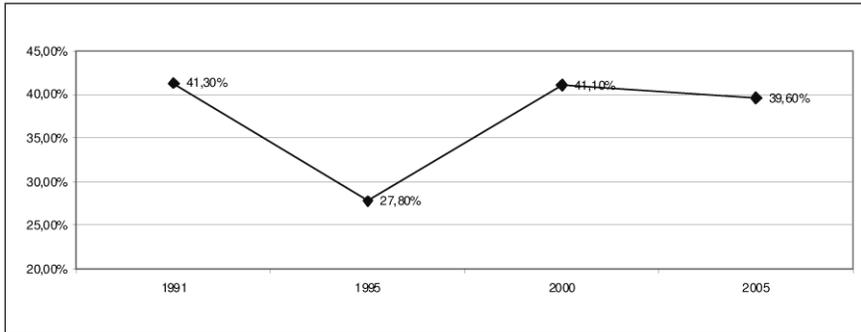


### 3.3. Organizzazione del lavoro

#### 3.3.1. Compiti brevi e ripetitivi

Per quanto riguarda l'esecuzione di compiti ripetuti nel tempo al di sotto dei dieci minuti, considerando il dato tendenziale si rileva una sostanziale stabilità di lavoratori che rispondono positivamente: tralasciando il dato del 1995, dal 1991, quando rispondevano positivamente il 41 per cento circa dei lavoratori, si passa a poco più del 39 nel 2005.

Fig. 6 – *Compiti ripetitivi e al di sotto di 10 minuti*



#### 3.3.2. Scadenze molto rigide e molte strette

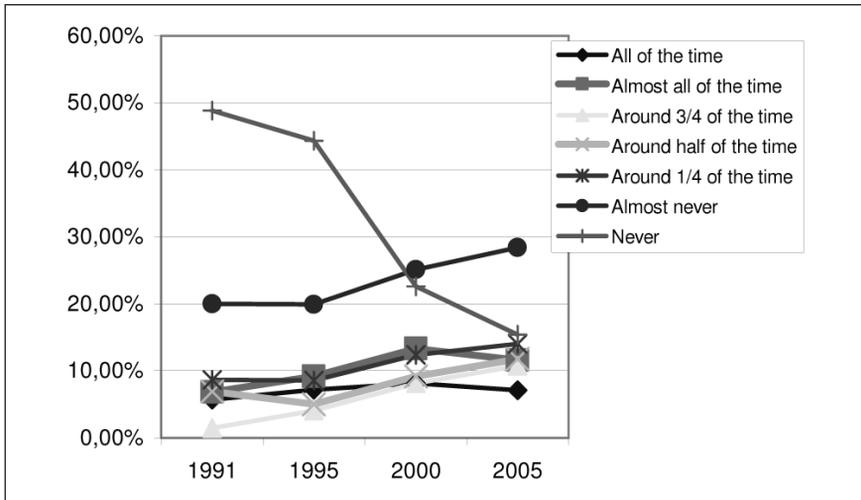
La tendenza, evidenziata anche dalla Fig. 7, è di una sensibile diminuzione della percentuale dei lavoratori che rispondono di non lavorare mai con scadenze di questo tipo. Al contrario, sono sostanzialmente stabili i lavoratori che rispondono di lavorare sempre con scadenze rigide e strette, mentre aumentano coloro che lavorano una parte del loro tempo, dalla maggioranza a un 1/4, con questa modalità. Si rileva inoltre una percentuale in crescita di lavoratori che rispondono «quasi mai».

#### 3.3.3. Determinanti del ritmo di lavoro

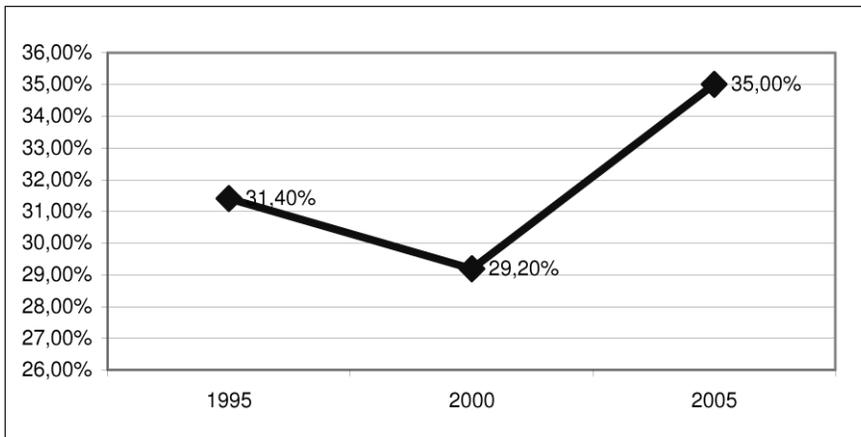
##### 3.3.3.1. Ritmo legato a obiettivi di produzione o da prestazioni di servizio prefissate

I dati delle tre rilevazioni disponibili, come dimostra la Fig. 8, mostra un andamento altalenante della variabile, con una diminuzione dell'utilizzo di questa modalità legata strettamente a obiettivi prefissati nel 2000 e una ripresa nel 2005.

*Fig. 7 – Scadenze molto rigide e molto strette*

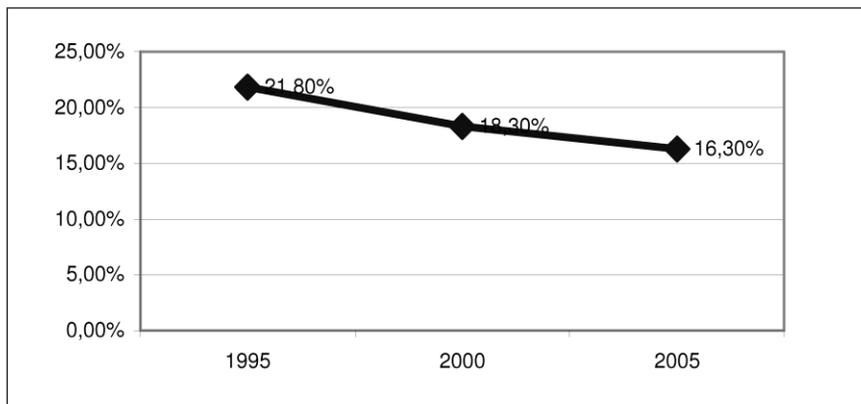


*Fig. 8 – Obiettivi prefissati*



3.3.3.2. Ritmo di lavoro legato alla velocità di una macchina/interfaccia tecnologica  
Rispetto alle determinanti del ritmo di lavoro si rileva, come dimostra la Fig. 9, che è tendenzialmente in calo la percentuale di lavoratori (- 5 per cento circa) il cui ritmo di lavoro dipende dalla velocità di una macchina o dalla velocità di risposta di un'interfaccia/sistema elettronico.

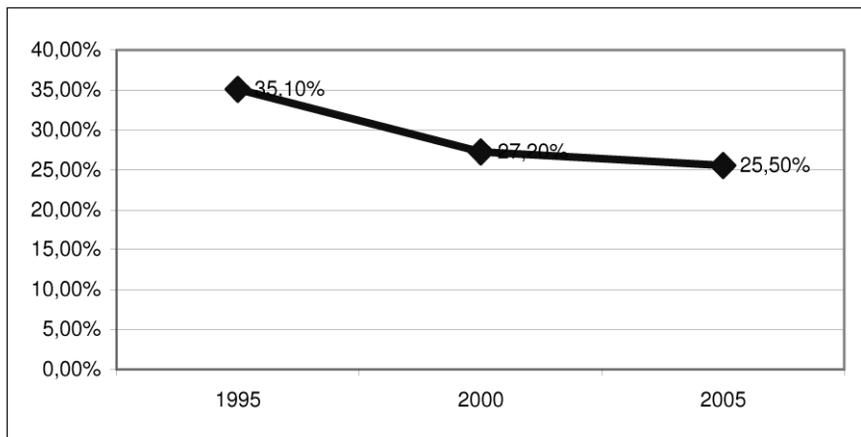
Fig. 9 – Ritmo legato alla tecnologia



### 3.3.3.3. Ritmo di lavoro legato al controllo del superiore diretto

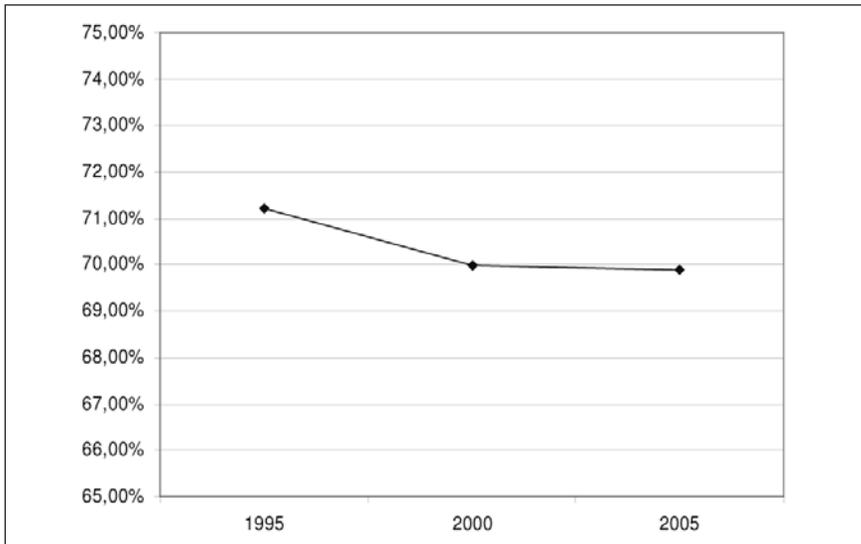
Come dimostra la Fig. 10, il ritmo di lavoro si lega tendenzialmente sempre meno al controllo diretto del superiore, con una contrazione di circa il 10 per cento fra i lavoratori rispondenti nelle tre rilevazioni disponibili.

Fig. 10 – Ritmo legato al controllo del superiore



Sostanzialmente stabili, intorno al 70 per cento dei lavoratori rispondenti, con una lieve diminuzione, coloro che rispondono di avere un lavoro che implica un'autovalutazione della qualità del lavoro svolto (Fig. 11).

*Fig. 11 – Autovalutazione della qualità del lavoro svolto*



Andamento altalenante per la variabile che riguarda l'esecuzione di un lavoro con compiti monotoni: dalle tre rilevazioni disponibili si registra, infatti, una contrazione nel 2000 e una ripresa nel 2005 che riporta intorno al 40 per cento la quota di lavoratori che rispondono positivamente (Fig. 12).

Per quanto riguarda l'esecuzione di un lavoro con compiti complessi, si registra un tendenziale andamento negativo nelle tre rilevazioni disponibili, con una contrazione più significativa nella rilevazione del 2000 (Fig. 13).

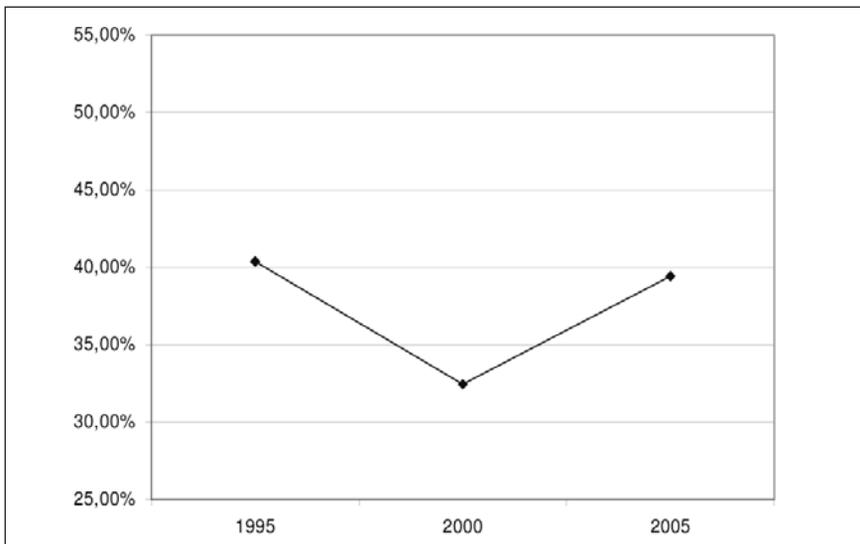
Rispetto alla possibilità di scegliere o modificare l'ordine e la priorità dei compiti che comporta il proprio lavoro, risponde positivamente una percentuale che supera sempre la metà dei lavoratori coinvolti nelle indagini. Considerando l'andamento della variabile nelle varie rilevazioni si apprezza una contrazione costante, complessivamente di cinque punti percentuali fra il 1991 e il 2005, di lavoratori che hanno la possibilità di scegliere o modificare la priorità dei compiti di lavoro (Fig. 14).

Quanto alla possibilità per i lavoratori di scegliere e/o modificare il proprio metodo di lavoro si rileva una percentuale molto significativa di rispondenti che dichiarano di avere questa possibilità: nelle tre rilevazioni di cui è possibile considerare il dato, infatti, la quota si aggira intorno al 70 per cento. Analizzando la tendenza, si evidenzia che questa ha un andamento de-

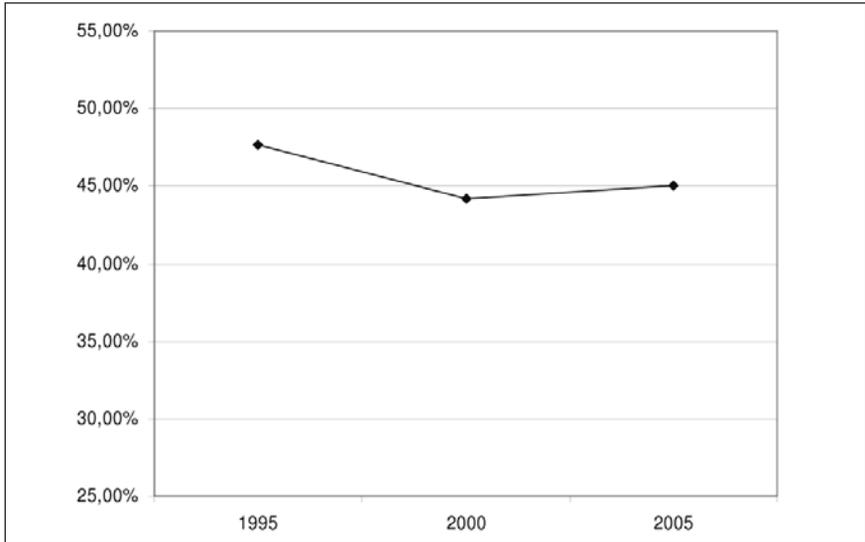
crescente, con una contrazione complessiva di oltre il 6 per cento fra il 1991 e il 2005 nella percentuale di lavoratori che hanno la possibilità di scegliere o modificare il proprio metodo di lavoro (Fig. 15).

Considerando la possibilità di scegliere o modificare la velocità e il ritmo di lavoro, la percentuale di lavoratori nella quattro rilevazioni è sensibilmente alta. Rispetto all'andamento complessivo della variabile la tendenza è positiva, a significare una percentuale sempre maggiore di lavoratori che possono attivare questa opzione rispetto al proprio ritmo di lavoro, con una contrazione, però, rilevabile nell'indagine del 2005 (Fig. 16).

*Fig. 12 – Compiti monotoni*



*Fig. 13 – Compiti complessi*



*Fig. 14 – Priorità dei compiti*

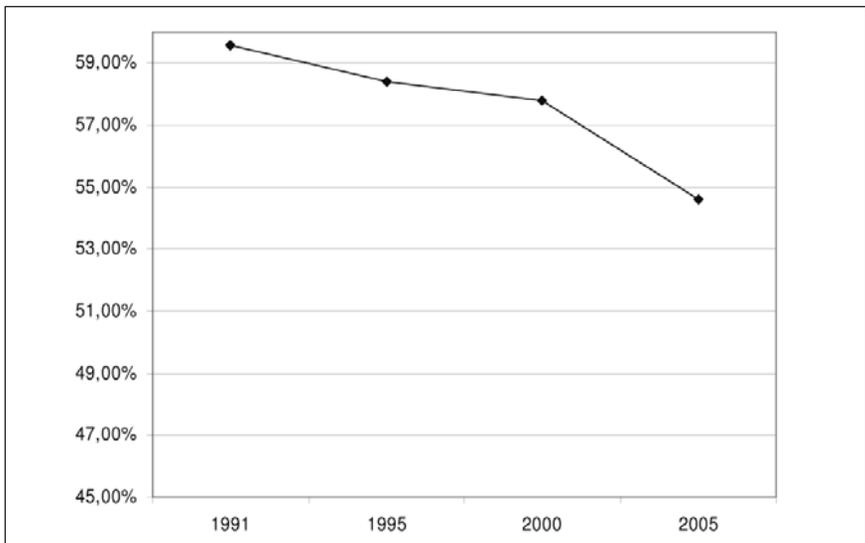


Fig. 15 – Metodo di lavoro

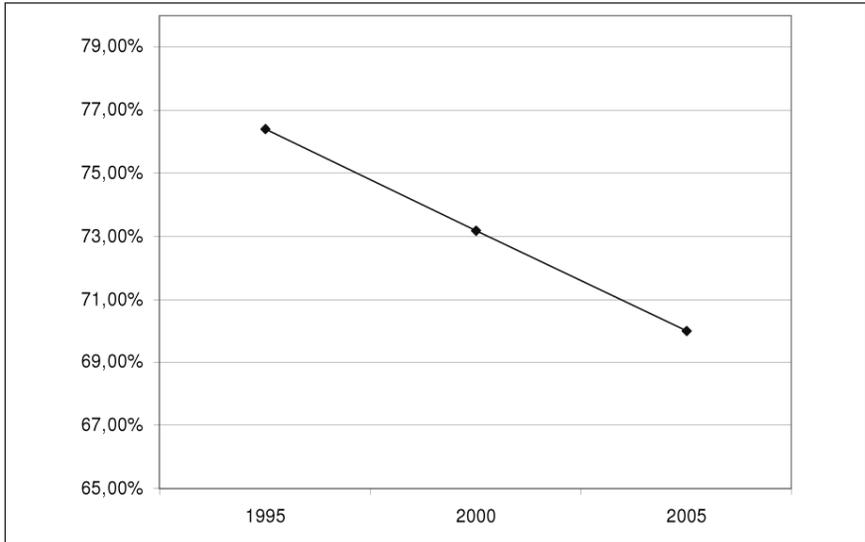
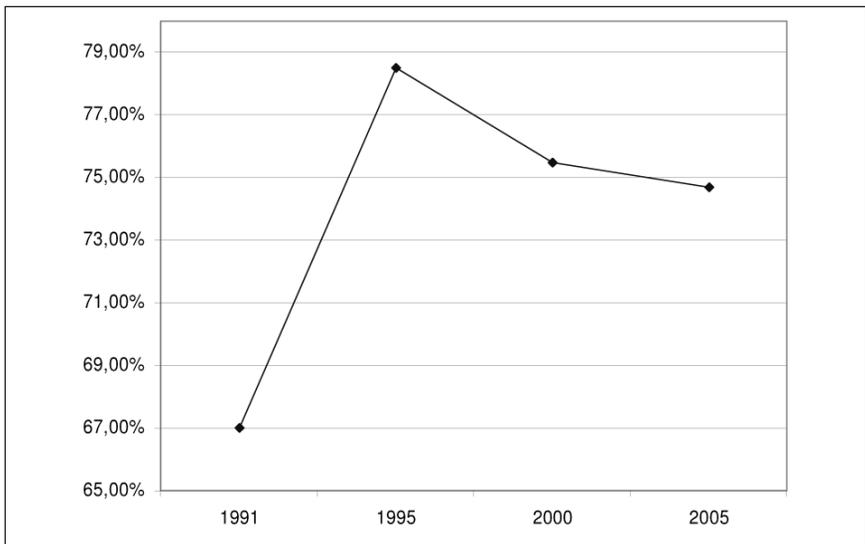


Fig. 16 – Velocità e ritmo di lavoro



### **3.4. Alcune considerazioni**

Dalle considerazioni fin qui condotte, di certo da intendersi come uno spunto per un'analisi più ampia e approfondita, sulle variabili raccolte dai database Ewcs, attinenti ad aspetti della condizione lavorativa coerenti con l'oggetto d'interesse, ossia i cambiamenti professionali, emerge un quadro complessivo variegato e non di univoca interpretazione. Il riferimento va in particolare agli aspetti di cambiamento professionale richiamati e su cui si è inteso riflettere: abbattimento della fatica, minore esecutività, maggiori responsabilità, aumento dello stress, miglioramento dell'ergonomia sui luoghi di lavoro.

Rispetto al tempo di lavoro non ci è consentito dire molto considerando l'unica variabile a disposizione, l'orario settimanale, se non che emerge una maggiore flessibilità nei regimi di orario utilizzati dai lavoratori.

Sul carico di lavoro, cioè la quantità e la qualità della domanda di operazioni da svolgere e la pressione dei compiti, è possibile fare qualche riflessione in più. Significativo appare il cambiamento che emerge dall'analisi della variabile «ritmo elevato di lavoro» dove, a fronte di un calo di oltre il 50 per cento della quota di lavoratori che rispondono di non lavorare mai con ritmi elevati, si rileva un aumento della percentuale di lavoratori che affermano di lavorare fino a 3/4 del tempo a ritmo elevato, passata dal 21,7 per cento del 1991 al 37,4 del 2005.

Aumentano i lavoratori il cui lavoro comporta scadenze molto rigide e strette, fino a 3/4 del tempo di lavoro, passati dal 12 per cento del 1991 al 30 circa del 2005, mentre la percentuale di chi rispondeva «mai» nel 1991, ossia il 48,8 degli intervistati, passa al 15,4 nel 2005.

Il ritmo di lavoro nel 2005 appare più legato, rispetto alle passate rilevazioni, a obiettivi di produzione o di servizio prefissati, mentre si lega in misura minore alla velocità di una macchina o alla velocità di risposta di un'interfaccia e/o sistema elettronico, ma anche al controllo diretto del superiore.

Rispetto all'ambiente fisico, ovvero il rapporto tra lavoratore e tecnologia utilizzata, quindi l'esposizione a posture e disagi provenienti dall'ambiente fisico e dalle tecnologie utilizzate, l'ipotesi di tecnologie più elastiche non trova conferma all'interno del rapporto. Sulla base delle variabili analizzate, infatti, aumenta la percentuale di lavoratori che assumono posizioni faticose, disagiate e/o che provocano dolore per una parte o per tutto il tempo di lavoro. Accanto a questo rimane stabile (10 per cento circa) la quota di lavoratori che nell'arco dei 15 anni coperti dalle rilevazioni risponde di essere e-

sposto in modo significativo (fino a  $3/4$  del tempo di lavoro) a vibrazioni da strumenti di lavoro manuali o macchinari. Inoltre, rispetto allo svolgere movimenti ripetitivi di mani o braccia, si rileva un aumento tendenziale della quota di lavoratori che li svolgono per tutto o per  $3/4$  del proprio tempo di lavoro: i lavoratori interessati a questo fenomeno sono passati, infatti, dal 36 per cento circa del 1995 al 43 del 2005.

All'interno di questo rapporto e delle analisi compiute non trovano conferma le ipotesi di un drastico abbattimento della fatica fisica, legate anche a un miglioramento dell'ergonomia, mentre è possibile ipotizzare un aumento di fattori di stress legati al ritmo di lavoro, a scadenze rigide e obiettivi di produzione prefissati.

Considerando le variabili attinenti all'organizzazione del lavoro, in particolare quelle legate alla varietà e all'autonomia dei comportamenti lavorativi, emerge come sostanzialmente stabile nel tempo (intorno al 70 per cento) la quota di lavoratori che nelle quattro indagini ha risposto di svolgere un'autovalutazione della qualità del lavoro svolto. Si evidenzia, inoltre, una sostanziale stabilità della percentuale di lavoratori che svolgono compiti monotoni, con un andamento non dissimile, con leggera contrazione, per coloro che affermano di svolgere compiti complessi.

Rispetto alla possibilità di scegliere o modificare la priorità dei compiti di lavoro nelle varie rilevazioni si apprezza una contrazione costante di lavoratori che hanno questa possibilità; analoga tendenza si evidenzia per la percentuale di lavoratori che hanno la possibilità di scegliere o modificare il proprio metodo di lavoro. Un elemento di maggiore autonomia è invece riscontrabile nella percentuale sempre maggiore di lavoratori che possono attivare un'opzione rispetto al proprio ritmo di lavoro.

Concludendo, nei limiti già enunciati di questo rapporto, si evidenzia che se le categorie tradizionali ereditate dallo studio del lavoro industriale tipicamente legate al fordismo, e aggiornate con lo studio del lavoro nella società dei servizi, possono non bastare per comprendere e descrivere i mutamenti del lavoro in atto, di certo non possono dirsi del tutto superate.

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO



## A partire dall'Apollon. Una rassegna su cinema e mondo del lavoro

Giuseppe Sircana

Il biennio di intense lotte sindacali 1968-1969 è dominato a Roma dalla lunga occupazione dell'Apollon, la cui vicenda venne raccontata dal regista Ugo Gregoretti nel film – oggi lo si definirebbe *instant movie* o *docu-fiction* – *Apollon, una fabbrica occupata*. Il film, realizzato con il sostegno di un gruppo di cineasti e intellettuali, venne proiettato in tutta Italia, consentendo di raccogliere 60 milioni di lire a favore dei lavoratori in lotta. Fu il segno di un nuovo rapporto tra mondo del lavoro e mondo della cultura. Nel febbraio del 1968 ci fu lo sciopero degli attori di cinema, teatro e televisione e, a settembre, la contestazione della Mostra di Venezia da parte degli autori cinematografici.

Per il sindacato si aprirono nuovi spazi di iniziativa e di mobilitazione contro quello che veniva considerato un sistema di oppressione culturale e di condizionamento delle coscienze. Le lotte per sottrarre i mezzi di comunicazione di massa al controllo esclusivo del potere politico ed economico, per la riforma democratica della Rai, per una nuova politica cinematografica, del teatro e della cultura musicale cementarono i rapporti con molti esponenti del mondo della cultura, dell'arte e dello spettacolo, che non fecero mancare il loro sostegno attivo al movimento dei lavoratori.

Il culmine di questo impegno solidale fu la grande manifestazione-spettacolo promossa dal sindacato romano il 22 gennaio 1972 a favore delle fabbriche occupate, che ebbe, tra gli altri, il sostegno di Eduardo De Filippo, Raphael Alberti, Marco Ferreri, Nanni Loy, Francesco Maselli, Melina Mercouri, Luigi Nono, Statis Panagulis, Elio Petri, Francesco Rosi, Ettore Scola, Franco Solinas, Mikis Teodorakis, Luchino Visconti, Valerio Zurlini, Giuliano Montaldo, Giambattista Salinari, Ennio Calabria (che disegnò il manifesto), Gianmaria Volonté, Paolo Villaggio, Vittorio Gassman, Giovanna Marini, Paolo Pietrangeli e Fausto Amodei.

\* Giuseppe Sircana, storico, responsabile dell'Archivio storico della Cgil di Roma e del Lazio.

A quarant'anni di distanza da quel ciclo di lotte la Fondazione Giuseppe Di Vittorio, l'Archivio storico della Cgil di Roma e del Lazio «Manuela Mezzelani» e il Slc-Cgil, con il sostegno dell'Assessorato alla Cultura, spettacolo e sport della Regione Lazio, hanno promosso il programma *A partire dall'Apollon*, che ha avuto al centro la riflessione sui rapporti tra mondo del lavoro e mondo della cultura e dello spettacolo. Nel biennio 1968-1969 – ha affermato Carlo Ghezzi, presentando l'iniziativa – «mondo del lavoro, mondo della cultura e dello spettacolo seppero crescere, consolidarsi, riconoscersi e alimentarsi reciprocamente. Le diverse espressioni della cultura e dell'arte incontrarono il lavoro e ne fecero oggetto della loro creatività». Il programma si è articolato in due momenti: il convegno *Lavoro e cultura ieri e oggi*<sup>1</sup> e la rassegna *Cinema e mondo del lavoro*<sup>2</sup> di cui ci occupiamo in queste pagine.

La lotta dell'Apollon si sviluppò in un momento di svolta per il movimento dei lavoratori romani e per la Cgil. Dopo anni di appannamento e di declino, nel biennio 1968-1969 si ebbe una vigorosa ripresa dell'iniziativa sindacale. Mai si era visto a Roma un movimento così generalizzato e continuo: nel 1966 si erano avute 12.500.000 ore di sciopero con 227.735 lavoratori interessati; nel 1967 le ore di sciopero erano scese a 12.310.000 e i lavoratori coinvolti a 210.655. Nel 1968 ci fu l'esplosione: ben 19.400.000 ore di sciopero che coinvolsero 587.680 lavoratori, più del doppio dell'anno precedente.

Il sindacato rafforzò la propria presenza nei luoghi di lavoro: nel corso del 1968 e nei primi mesi del 1969 la Cgil varcò per la prima volta i cancelli di 40 aziende, tra cui la Fiat, la Selenia, la Litton, la Voxson. Un'inversione di tendenza si registrò anche nel tesseramento: gli iscritti alla Camera del lavoro di Roma, che tra il 1965 e il 1967 erano diminuiti da 112.263 a 101.793, risalirono nel 1968 a 104.431. La ripresa nel processo di sindacalizzazione era una conseguenza del peggioramento delle condizioni di vita e di lavoro, ma anche il frutto della nuova linea della contrattazione aziendale, con la conquista di nuovi spazi di democrazia.

<sup>1</sup> Il convegno si è svolto il 5 febbraio 2009 presso la Cgil nazionale, con la partecipazione di Ennio Calabria, Vincenzo Cerami, Claudio Di Berardino, Carlo Ghezzi, Ugo Gregoretti, Rodolfo Matriccioni, Agostino Megale, Emilio Miceli, Riccardo Milani e Giulia Rodano.

<sup>2</sup> Della rassegna cinematografica *Cinema e mondo del lavoro*, inaugurata a Roma il 5 febbraio, si fornisce l'intera programmazione in appendice.

Oltre che dal sensibile aumento della conflittualità, il fatto nuovo di questa fase era rappresentato dai contenuti e dalle stesse forme di lotta: l'insieme delle rivendicazioni (salari, cottimi, premi, qualifiche, turni, ambiente, organizzazione del lavoro) era diretto a contestare il potere aziendale, ma travalicò ben presto i confini dei luoghi di lavoro per proiettarsi nel vivo della società (casa, pensioni, urbanistica, sanità, scuola).

A Roma l'avanguardia del movimento era rappresentata dai lavoratori delle fabbriche che si battevano per la conquista di importanti obiettivi salariali e normativi (alla Fatme, Atac, Autovox, Poligrafico, Pirelli, Alce, Sacet, Stefer, Coca Cola ecc.) o per la difesa del posto di lavoro. Lotte che in molti casi sfociavano nell'occupazione delle aziende: è stato così anche alla Aeternum, Amitrano, Molino Assisi, Pischiutta e, appunto, all'Apollon.

L'Apollon era un'azienda tipografica, nata nel dopoguerra sulla via Tiburtina grazie agli aiuti del Piano Marshall. «Anche se guadagnavano poco – ricorda Rodolfo Matriccioni, entrato come apprendista nel 1958 – gli operai erano orgogliosi di lavorare in quella fabbrica, tanto da indossare la tuta con la scritta “Apollon” persino la domenica mattina, quando passeggiavano con le mogli nella vicina Settecamini, dove la maggior parte di loro abitava. Ci si dimenticava dell'altra faccia della medaglia, ad esempio che le porte dei bagni in fabbrica avevano gli oblò per i controlli del caso». Il sindacato dovette faticare non poco per entrare all'Apollon, ma grazie al coraggio e alla tenacia di un piccolo gruppo di lavoratori guidati da Rolando Morelli della Cgil, da Pietro Corosaniti della Cisl e da Angelo Scucchia della Uil, riuscì a costituire i propri organi di rappresentanza aziendale, dove la Cgil conquistò la maggioranza.

I segni di crisi, che affiorarono a metà degli anni cinquanta, si fecero preoccupanti alla fine del decennio con il succedersi di nuove sigle e società proprietarie dello stabilimento. Pur di salvare un'azienda produttiva e non vedersi addossare la responsabilità della perdita di commesse di lavoro, i lavoratori rinunciarono a qualsiasi azione sindacale e si dichiararono disponibili ad accettare sacrifici: dal taglio dei salari, con tutti al minimo contrattuale, alla riduzione dell'orario, dalla cassa integrazione al ridimensionamento degli organici. Ma i titolari dell'azienda non erano interessati al rilancio della produzione, bensì a una manovra speculativa, lucrando sulle sovvenzioni statali. Il loro piano prevedeva la costruzione di una nuova azienda, che avrebbe beneficiato di un finanziamento di cinque miliardi di lire da parte della Cassa per il Mezzogiorno e dell'Italcas-

se e, al tempo stesso, la dismissione dello stabilimento sulla Tiburtina che avrebbe liberato un'area molto appetibile per la speculazione edilizia.

Il 4 giugno 1968, i 320 operai dell'Apollon ricevettero la lettera di licenziamento e trovarono i cancelli della fabbrica presidiati dalla polizia. Decisero allora di occupare lo stabilimento, iniziando una dura lotta che si sarebbe conclusa dopo 13 mesi con la salvezza dell'azienda, sia pure sotto forma di una nuova società del gruppo Iri.

Oltre che sul piano sindacale la vicenda dell'Apollon assunse una particolare importanza per un'altra ragione: come si è accennato, essa aprì una fase nuova nel rapporto tra mondo del lavoro e mondo della cultura. Fin dall'epoca della scelta istituzionale tra monarchia e repubblica, e poi in occasione delle grandi campagne contro la minaccia atomica, per la pace, contro la «legge truffa», uomini di cultura, artisti, letterati, cineasti si erano schierati a fianco della sinistra e del movimento dei lavoratori. Poi, negli anni del boom economico, dell'intellettuale organico «al servizio della classe operaia» quasi si era persa traccia. Sul finire degli anni sessanta il mondo della cultura e dello spettacolo ritrovò la strada dell'impegno solidale a fianco del movimento dei lavoratori.

«Dopo la contestazione alla Mostra del cinema di Venezia – ha ricordato Gregoretti – noi cineasti ci caratterizzammo in modo più esplicito e unitario come gruppo sociale della sinistra e mettemmo in campo il tema delle lotte operaie. Il cinema italiano non se n'era mai occupato molto. Lo stesso neorealismo, essendo nato a Roma, considerava la classe lavoratrice composta principalmente da contadini e da sottoproletari urbani. Che io ricordi, tra i grandi film del neorealismo quasi nessuno si era occupato di operai. Quando nel 1968 gli uomini di cinema maturarono una nuova sensibilità politica gli operai rappresentavano quindi una realtà tutta da scoprire». Tra cinema e mondo del lavoro si stabilì un rapporto diverso rispetto al passato, meno fideistico e unidirezionale, più laico e dialettico, in ragione anche della maggiore articolazione politica della sinistra.

Per Matricciani, che fu tra i protagonisti della lotta dell'Apollon, il sostegno del mondo della cultura, dell'arte e dello spettacolo fu esteso e concreto: «Ci contattarono per darci la loro solidarietà Duilio Del Prete, Edmonda Aldini, Giovanna Marini e Paolo Pietrangeli. Con loro organizzammo delle serate all'interno dell'azienda, che ci aiutarono a superare lo stress e a risollevarci il morale. Alla Casa della cultura di Largo Arenula incontrammo i pittori, che furono generosi e ci regalarono le loro opere rac-

comandandoci di non confonderli con i mercanti d'arte. Ricordo con affetto Ennio Calabria, Paolo Ganna, Giuseppe Frattali e tanti altri». Tuttavia, prosegue Matriccioni, «per alcuni di questi intellettuali noi facevamo una lotta di retroguardia. Ricordo Gian Maria Volonté, con cui a volte avemmo un rapporto aspro. Diceva: “Vi siete appropriati delle macchine? Bene, allora costituitevi in cooperativa e mettetevi a stampare in proprio!”. Detta da lui sembrava la cosa più facile del mondo ma, dopo averci riflettuto, gli facemmo osservare: chi ci compra le tonnellate di carta e quale editore ci dà il lavoro? Pur nelle diversità di opinioni gli abbiamo sempre voluto bene, era uno di noi». Volonté venne poi scelto come voce narrante fuori campo nel film di Gregoretti.

Era stato appunto Gregoretti, insieme a Cesare Zavattini, a prendere contatto con i leader della lotta: «Tutto nacque – ha raccontato il regista – dall'incontro tra alcuni cineasti dell'Anac (l'Associazione nazionale autori cinematografici) e un gruppo di operai, che ci invitarono a una loro manifestazione. Accorremmo numerosi e in quella occasione, con il peso di una boutade, qualcuno avanzò l'idea di fare un film. Ma la cosa si fermò lì. Poi cominciammo, un po' alla spicciolata, a frequentare la mensa dell'Apollon, ormai al settimo mese di occupazione. La mensa era il luogo di ritrovo dei lavoratori e quindi il luogo ideale per discutere, progettare e cercare tutti insieme quale potesse essere l'utilità e la chiave politica di questo film. Il film fu subito concepito come strumento di lotta e tale rimase il suo connotato fondamentale».

Morelli, militante comunista, convocò anche una riunione della cellula del partito: “Io feci un intervento – ricorda Matriccioni – mettendo in evidenza i rischi che correavamo se Gregoretti avesse involontariamente dato alla trama un taglio diverso da quello di un film di lotta. Non volevamo un film allegro, ma nemmeno che apparissimo come la Corazzata Potëmkin. Fu quindi organizzato un nuovo incontro con il regista per definire alcuni aspetti “politici”. Lo invitammo a comprendere, da uomo di cultura, le nostre esigenze, accettando di costruire la trama con noi operai».

Girato in appena nove giorni, con lavoratori e sindacalisti divenuti attori per caso, il film si rivelò uno straordinario strumento per far conoscere la vicenda dell'Apollon al di là dei confini romani. «Ci affidammo alle potenzialità del cosiddetto circuito alternativo – ricorda Gregoretti – costituito dalle Case del popolo, dalle sezioni di partito, dalle mense aziendali (se i padroni ce lo consentivano) e dalle piazze. Andammo persi-

no negli ospedali e in un convento, dove le monache mostrarono di apprezzare il film, nonostante le parolacce che si sentivano di tanto in tanto». Concorda Matriciani: «Capimmo che l'informazione ci avrebbe rafforzato anche nei confronti di chi era sordo alle nostre rivendicazioni. Avevamo talmente tante richieste di proiettare il film che dovemmo organizzare un gruppo di compagni disposti a viaggiare. Questi compagni, dopo una mattinata di lavoro, partivano il pomeriggio per le varie regioni d'Italia e portavano la loro testimonianza nel dibattito che seguiva la proiezione. Era toccante vedere che, mentre si discuteva, compagne e compagni di quel luogo aprivano una bandiera rossa e giravano nella sala invitando tutti i presenti a manifestare la loro solidarietà concreta. Che non c'è mai mancata».

Un altro significativo esempio di cinema militante è *Trevico-Torino, viaggio nel Fiat-Nam*, il film che Ettore Scola realizzò nel 1973 per l'Unitelefilm, la casa di produzione del Partito comunista italiano. Lo abbiamo proposto a Frosinone, a una platea costituita in gran parte da lavoratori ed ex dipendenti della Fiat di Cassino, qualcuno con trascorsi negli stabilimenti di Torino. Sceneggiato da Scola con Diego Novelli (presenti entrambi all'incontro di Frosinone), girato in presa diretta, *Trevico-Torino* è una denuncia delle condizioni degli operai di fabbrica e degli immigrati meridionali. Fortunato Santospirito, il giovane avellinese protagonista del film, appena giunto a Torino per andare a lavorare alla Fiat, è costretto a passare le sue notti nei dormitori pubblici (i cartelli in vista sui portoni avvertivano: «non si affitta ai meridionali») e a sfamarsi alla mensa per i poveri, vittima dell'emarginazione e del razzismo come lo sono oggi gli extracomunitari. «Non a caso – ha rivelato Scola – i giovani registi che negli ultimi anni mi hanno sottoposto vari progetti per un *remake* di *Trevico-Torino*, hanno tutti pensato di far interpretare la parte di Fortunato a un immigrato extracomunitario».

Nonostante la dura storia, l'assenza di attori famosi, il bassissimo costo, quando decise di girare *Trevico-Torino* il regista aveva in mente «qualcosa di diverso dal "film militante" per pochi intimi» [Ellero R. (1996), *Ettore Scola*, Milano, Il Castoro). Invece, com'era prevedibile, il film ebbe problemi di distribuzione e fu relegato nei cineclub oltre che nei collaudati «circuiti alternativi».

Novelli, allora capo redattore dell'*Unità*, accompagnò Scola in una lunga serie di incontri, di colloqui, di sopralluoghi in giro per la città per toc-

care con mano una realtà dominata da due grandi questioni: le lotte operaie e il grande afflusso di manodopera meridionale richiamata dall'industria dell'auto. L'odissea di Fortunato – ha ricordato Novelli – era un pretesto per far conoscere la Torino di quegli anni, «una città sconvolta da guasti profondi, dove l'individualismo e l'egoismo avevano affievolito la stessa coscienza popolare».

Tra i meriti del film di Scola c'è appunto quello di far emergere, attraverso la finzione cinematografica, una nuova figura di operaio con cui il sindacato e la sinistra non avevano ancora imparato a confrontarsi. Secondo Ellero, il Fortunato di *Trevico-Torino* potrebbe simbolizzare questo nuovo tipo di forza-lavoro «senza preparazione specifica e ad alta mobilità, funzionale ai nuovi processi produttivi, di estrazione contadina e facilmente ricattabile perché “sradicata”, immigrata dal Sud».

La Fiat è la *Signorina Effe* del film di Wilma Labate, uscito nel 2007. È la Fiat del 1980, dei 35 giorni di sciopero contro la riorganizzazione aziendale e i 14 mila licenziamenti, della cosiddetta «marcia dei quarantamila» che fa da sfondo alla storia d'amore tra due dipendenti dell'azienda: Emma, laureanda e informatica in carriera, e Sergio, operaio alle presse, «arrabbiato» e molto coinvolto nella lotta. Personale e politico, finzione e realtà si mescolano: tra i brani di repertorio c'è anche quello che riprende Enrico Berlinguer mentre parla ai lavoratori davanti ai cancelli della fabbrica. Il film fa emergere quelle che una volta, con linguaggio maoista, si definivano «contraddizioni in seno al popolo»: il padre di Emma, un ex operaio immigrato dal Sud, volta le spalle alla sua classe e affida alla figlia in carriera le speranze di riscatto e di ascesa sociale dell'intera famiglia. «Il mondo del lavoro – ha osservato Labate – è profondamente cambiato, proprio a partire dalla lotta del 1980 a Torino, ma non è vero che la classe operaia sia sparita. Il fatto è che gli operai non stanno più in fabbrica tutta la vita come accadeva una volta, quindi non c'è più tra loro la forte solidarietà di un tempo, ma lottano, eccome, per la difesa del posto di lavoro, per il salario, per la sicurezza e il proprio futuro. Quando si è dentro un movimento ci si sente più protetti». Tra i tanti spunti offerti dal film abbiamo scelto questo per riflettere – nell'iniziativa di Ostia Lido – sul rapporto tra generazioni nel mondo del lavoro e nel sindacato con il contributo delle testimonianze di giovani e meno giovani delegati e di pensionati.

È ancora la Torino operaia, ma di un'epoca lontana, che fa da scenario a *I compagni* di Mario Monicelli. Il regista viareggino, uno dei padri fon-

datori della «commedia all'italiana», aveva alle spalle successi come *I soliti ignoti* e *La grande guerra* quando decise coraggiosamente di battere una strada nuova: «L'idea – ricorda Monicelli – era quella di fare una commedia con tanti personaggi, un film corale nel quale ci fosse ben presente l'elemento storico. Ci affascinava l'idea di essere i primi a raccontare una storia di operai e di scioperi, argomento che era stato sempre tabù in Italia. Ma, come ho detto altre volte, in Italia la società era a destra ma il cinema stava a sinistra e noi affrontammo il film come una sfida, una piacevole sfida. E come tutte le sfide mettevamo nel conto che potesse andare male, infatti il film non ha avuto il successo che speravamo e che meritava» [Bracco D., Della Casa S., Manera P., Prono F. (a cura di) (2001), *Torino città del cinema*, Milano, Il Castoro).

Alla distanza Monicelli ha comunque vinto la sua sfida: *I compagni*, uscito nel 1963, non solo ha retto bene la prova del tempo, ma è diventato un classico del cinema italiano. Ambientato in una fabbrica tessile nella Torino di fine Ottocento – perfettamente resa dal bianco e nero, esaltato dalla splendida fotografia di Giuseppe Rotunno – il film si fa apprezzare anche per il rigore della ricostruzione storica: «Eravamo riusciti a rintracciare all'ospizio due vecchietti che avevano partecipato agli scioperi di inizio secolo – racconta Monicelli – e la loro testimonianza è stata utilissima per ricostruire la vita quotidiana e anche alcune scene importanti: ad esempio, la sequenza nella quale gli operai in sciopero rubano il carbone dalla stazione ferroviaria proviene proprio da un loro racconto. Poi siamo andati nelle sedi del sindacato e abbiamo consultato le riviste operaie d'epoca, soprattutto le illustrazioni, e molte tracce di questo lavoro si possono ritrovare nelle scenografie e nei costumi» (*ibidem*). Nel film recitarono come comparse operai autentici, quelli delle cartiere Ica, a cui per l'occasione vennero eccezionalmente concessi due giorni di ferie, e quelli della fabbrica Stella, impegnati in una dura vertenza sindacale, che la produzione compensò con un contributo a sostegno della loro lotta.

«Potrebbe essere un remake di *I compagni*» ha scritto Paolo Mereghetti a proposito di *Tutta la vita davanti*. Secondo il critico cinematografico del *Corriere della Sera* il film di Paolo Virzì, uscito nel 2008, «torna a guardare all'Italia di oggi, quella del lavoro precario e delle lauree che servono a poco o niente, quella del mito del successo e della televisione, della vita reale e di quella immaginata. In una "confusione" di livelli di realtà che diventa anche un incrocio di generi e stili cinematografici, così che la let-

tura acre e smagata della commedia all'italiana si intrecci con la levità poetizzante del sogno, cercando una strada che sembra voler mescolare la lezione di Monicelli (in fondo il film potrebbe essere un remake di *I compagni*) con quella di Fellini (perché *Tutta la vita davanti* è l'*Amarcord* dei nostri tempi). Con la passione civile del primo e il rimpianto della poesia del secondo».

Ma è possibile conciliare impegno e commedia, cultura e intrattenimento, rigore e successo al botteghino? Fino a che punto i toni lievi della commedia e tutti quegli ingredienti necessari a confezionare un film di successo possono essere strumenti efficaci per richiamare l'attenzione di un vasto pubblico su questioni terribilmente serie, come il lavoro precario? L'approccio scelto da Virzì non rischia di offrire una rappresentazione distorta, o peggio caricaturale, della realtà, nel momento in cui lo spettatore è indotto a ritenere verosimile il sindacalista evanescente, distratto, timido e sfigato, interpretato da Valerio Mastandrea? Tanto più se lo si fa muovere in un contesto dove la Cgil appare del tutto incapace di farsi ascoltare dai giovani precari e di offrire loro una tutela. Una rappresentazione respinta dagli intervenuti al dibattito che ha preceduto la proiezione del film. Sul modo poi di rappresentare il precariato giovanile si è soffermato Ascanio Celestini, che nel 2007 ha realizzato *Parole sante*, un film-inchiesta sulla condizione dei precari di Atesia, il grande call center di Cinecittà. Per l'artista romano non ci sono vie di mezzo: o si accetta la logica commerciale, con i vincoli e i condizionamenti che ne derivano, oppure si battono altre strade, dando modo a chi vive situazioni di sfruttamento e di disagio sociale, di protesta e di lotta, di esprimersi attraverso la propria voce, senza filtri e intermediazioni. Celestini ha citato gli audiovisivi realizzati in proprio da movimenti, comunità locali, reti, comitati di cittadini, come quelli No-Tav in Val di Susa e No-Dal Molin a Vicenza.

Quando si parla di cinema e lavoro non si può prescindere da Giuseppe De Santis, che abbiamo voluto ricordare nella sua terra, a Latina. Diversamente dagli altri incontri della rassegna, che hanno preso spunto dal film per discutere su aspetti e problemi del mondo del lavoro, l'incontro di Latina ha affrontato il tema del rapporto tra cinema e militanza, a partire da un interessante documento rinvenuto tra le carte del Fondo Antonio Leoni presso l'Archivio storico della Cgil di Roma e del Lazio. Si tratta di un appassionato intervento che De Santis fece nel gen-

naio 1951, dalla tribuna del IV Congresso della Federazione comunista romana. Il regista di Fondi è stato indubbiamente uno dei più attenti alla realtà del lavoro, soprattutto quello delle campagne, alla vita e alle lotte bracciantili – come in *Caccia tragica* e *Riso amaro* – e alla condizione femminile, alle lavoratrici (ancora in *Riso amaro* e *Roma, ore 11*, il film che abbiamo proiettato a Latina). E, pur nei limiti indicati da Gregoret, il mondo del lavoro costituì una delle più autentiche fonti d'ispirazione del neorealismo.

Per De Santis – partigiano e militante comunista, oltre che uomo di cinema – tutto ciò non era avvenuto per caso: «Il risveglio del nostro cinema, questa figura rigogliosa, improvvisa, che ha stupito, commosso e fatto piangere tutto il mondo ha coinciso con la nostra guerra di liberazione. Quella guerra, cioè, nella quale il popolo lavoratore diventava il protagonista della storia e del destino del nostro paese. Il cinema, strumento di espressione tipicamente moderna e popolare, ha accolto con slancio quei contenuti che la nuova realtà della vita italiana gli suggeriva. E così noi abbiamo visto che mentre le strade d'Italia si popolavano di partigiani, di reduci, di lavoratori in lotta per il loro avvenire, questi personaggi, questi drammi, incominciarono ad apparire, più o meno fedelmente ritratti, sugli schermi dei cinematografi. Così vedemmo il fatto miracoloso, addirittura, degli attori che fino a ieri avevano indossato il frac smettere il frac e indossare la divisa del reduce oppure la tuta dell'operaio, e così vedemmo gli sfarzosi saloni di una volta trasformarsi nelle modeste case dei lavoratori e nei tuguri del disoccupato».

Tuttavia il modo in cui questa realtà fatta di lavoratori, disoccupati, emigranti, gente umile, veniva rappresentata sullo schermo non convinceva De Santis, che spese buona parte del discorso per criticare certi suoi colleghi, animati da sincero impegno sociale e passione politica, ma fuori dagli schemi dell'ideologia. Qui dobbiamo richiamare il contesto nel quale il discorso del regista si colloca: non solo e non tanto la sede – un congresso del Pci – quanto il momento storico. Eravamo nel pieno della guerra fredda, tempo di schieramenti contrapposti, «o di qua o di là», di intellettuali cosiddetti «organici», ai quali si richiedeva di osservare i rigidi canoni dell'ortodossia. Anche al cinema, dove occorreva stare attenti a non infondere negli spettatori la rassegnazione e il fatalismo. Non bisognava trasmettere l'idea che per chi pativa l'ingiustizia, veniva sfruttato nel lavoro e offeso nella sua dignità di uomo non ci fosse speranza di ri-

scatto o che i suoi problemi si potessero affrontare e risolvere individualmente, come per miracolo, al di fuori dei movimenti di lotta collettivi.

De Santis fece esplicito riferimento ad alcune pellicole-simbolo di quella gloriosa stagione del cinema italiano. Di *Ladri di biciclette* criticò il fatto che il protagonista (lo sfortunato attacchino, cui De Sica aveva dato l'espressivo volto proletario di Lamberto Maggiorani, un attore «preso dalla strada»), al termine del suo viaggio simbolico tra le ingiustizie e le sofferenze della città concludesse che non c'era via d'uscita, non accorgendosi – obiettò De Santis – che mentre la sua storia si svolgeva nella finzione artistica, nella realtà le strade di quella città erano percorse da cortei di disoccupati.

Un altro film famoso, *Il cammino della speranza* di Pietro Germi, aveva, secondo De Santis, la grave pecca di partire da presupposti sbagliati. Gli uomini guidati da Raf Vallone, che decidono di espatriare clandestinamente e di mettere a rischio la propria vita nell'attraversamento delle Alpi, sono convinti che nella loro terra di Sicilia non ci sia più speranza, che la battaglia per la salvezza delle miniere sia irrimediabilmente perduta. Le cose non stavano così, obiettò De Santis, e se Germi, «onesto osservatore della vita italiana», si fosse documentato presso il sindacato avrebbe scoperto che i minatori continuavano a battersi per la sopravvivenza della loro miniera. De Santis aveva anche un rimprovero da muovere a se stesso: «Devo confessare – disse, riferendosi a *Riso amaro* – che se io e i miei collaboratori ci fossimo più direttamente legati ai sindacati delle mondariso, se fossimo andati con meno superficialità a indagare su quelli che sono i loro problemi centrali di natura economica e su tutti gli altri aspetti probabilmente non avremmo commesso tanti errori». Il regista di Fondi auspicava pertanto che gli autori di opere ispirate al mondo del lavoro prendessero contatto «con quegli organismi sindacali che tali ambienti di lavoro e tali categorie rappresentano, dai pescatori ai tranvieri, dai disoccupati ai minatori, e così via. Che dovrebbero fare questi organismi sindacali? Io penso che potrebbero fornire cifre, materiale umano».

Il caso ha voluto che lo stesso giorno in cui a Latina abbiamo presentato *Roma, ore 11*, a Viterbo fosse proposto *La classe operaia va in paradiso* di Elio Petri. Petri aveva condotto l'inchiesta su un fatto di cronaca accaduto a Roma nel 1951 (il crollo di una rampa di scale, sulle quali erano accalcate numerose ragazze accorse per un offerta di lavoro, aveva pro-

vocato la morte di una di loro e il ferimento di altre 77) da cui venne tratto *Roma, ore 11*, ed era poi stato aiuto regista del film. Tra i suoi meriti c'è dunque anche quello di aver rivolto, ricoprendo ruoli diversi, l'obiettivo della cinepresa verso la realtà del lavoro, rappresentata attraverso due tipologie difformi: l'aspirante dattilografa in uno studio privato nella Roma degli anni cinquanta e l'operaio alla catena di una grande fabbrica del Nord durante l'autunno caldo. Tra i due film – l'uno del 1952, l'altro del 1972 – intercorrono giusto venti anni, nel corso dei quali il mondo del lavoro, la società italiana sono stati investiti da profondi mutamenti. E ancor più sono cambiati dall'epoca in cui l'uscita del film di Petri provocò un vivace dibattito politico-ideologico sulla centralità operaia, a oggi. È questo il senso del titolo che abbiamo voluto dare all'iniziativa di Viterbo (*Non solo tute blu: gli abiti del lavoro che cambia*), chiamando a introdurre il film Andrea Sangiovanni, autore del volume *Tute blu. La parabola operaia nell'Italia repubblicana* (Roma, Donzelli, 2006).

Nel suo intervento Sangiovanni ha citato i ricordi di Ugo Pirro (*Il cinema della nostra vita*, Torino, Lindau, 2001), sceneggiatore del film e uno dei più apprezzati scrittori di cinema, che confermano quanto sosteneva Gregoretti a proposito degli operai come realtà tutta da scoprire: «Petri sentiva che era arrivato il momento adatto per un film ambientato nel mondo operaio, lo sentiva come un obbligo perché, pur conoscendo gli operai fuori dalle fabbriche, non sapeva nulla del loro mondo, gli mancava una conoscenza diretta della loro fatica di uomini moderni al cospetto delle macchine».

Per documentarsi Pirro e Petri cominciarono a seguire le lotte dei metalmeccanici della Fatme di Roma, mentre Gianmaria Volontè incontrava gli operai, informandosi sulle loro condizioni di vita e di lavoro. Per l'ambientazione del film fu scelta un'azienda di Novara che produceva ascensori. Lo stabilimento rischiava la chiusura ed era stato occupato dagli operai. Molti di loro – com'era accaduto sul set di *I compagni* – vennero utilizzati come comparse, chiamati a ripetere nella finzione e nella fabbrica chiusa «i gesti sempre uguali di tutta la loro vita, senza produrre niente» (Pirro). Un paradosso che, secondo Bongiovanni, racchiude «tutta la complessità e la difficoltà della rappresentazione cinematografica del lavoro».

Come accennato, il film suscitò un acceso confronto nella sinistra e nel movimento sindacale. Pirro ricorda la proiezione organizzata dalla Flm,

per iniziativa di Bruno Trentin: «Ogni intervento, sia pure critico nei confronti del film, si concludeva con un'ammissione: finalmente un film che parla seriamente della classe operaia». Secondo Sangiovanni, uno dei meriti maggiori del film è quello di aver saputo «certo non consapevolmente, intravedere un cambiamento in atto che l'analisi ideologica non riusciva a illuminare». Era il 1972, l'anno in cui «Paolo Sylos Labini cominciò a pubblicare in forma di articolo le analisi, poi condensate nel *Saggio sulle classi sociali*, dove, in poche parole, si sosteneva che la classe operaia stava scomparendo a favore di una più ampia classe media».

L'attenzione che, dopo anni di distrazione, una nuova generazione di registi rivolge oggi al mondo del lavoro non si esprime soltanto nella scelta di far muovere i protagonisti delle storie in una fabbrica o in un call center, ma va oltre e punta l'obiettivo su particolari aspetti, a volte drammatici della condizione operaia. A cominciare dalla sicurezza e dalla salute nei luoghi di lavoro, temi che sono al centro di due pellicole di grande impatto emotivo: *Il posto dell'anima* di Riccardo Milani e *Apnea*, lungometraggio d'esordio di Roberto Dordit. Ai due giovani registi bisogna esser grati non solo per i film che hanno realizzato, ma per aver dato seguito al loro impegno, partecipando alle iniziative del sindacato sulla sicurezza.

Alla proiezione del suo film – alla quale è intervenuto Giovanni Berlinguer, esperto di Medicina del lavoro – Milani ha voluto che parlassero alcuni ex dipendenti della Goodyear di Cisterna di Latina, con i quali ha intessuto un rapporto di fraterna solidarietà. *Il posto dell'anima* è infatti la storia della Goodyear, trasferita nel paesino abruzzese di San Sebastiano, dove la Carair, multinazionale americana dei pneumatici, per anni avvelena i suoi operai e poi, nonostante i buoni risultati produttivi, chiude per spostare la produzione all'estero, mettendo in mezzo a una strada mille persone. Gli ex lavoratori della Goodyear, che sullo schermo hanno, tra gli altri, i volti di Silvio Orlando, Michele Placido e Claudio Santamaria, affiancati da un'intensa Paola Cortellesi, hanno raccontato la loro lotta per tenere aperta la fabbrica e, dopo la chiusura, per esigere giustizia, chiamando gli ex dirigenti dell'azienda a render conto della morte per tumore di 43 operai e della grave malattia di altri 19.

Il film descrive le varie fasi della lotta, la determinazione e lo scoramento, le contraddizioni e gli egoismi che incrinano la solidarietà, creano tensioni tra i lavoratori e si ripercuotono nella loro vita privata. Il perso-

naggio interpretato da Orlando vorrebbe vivere nel paesino d'origine, mentre la sua compagna, ritenendo perduta la battaglia per salvare la fabbrica, lo invita a raggiungerla a Milano dove lei si è trasferita e lavora da tempo. Il sindacalista Placido si scontra con il figlio diciottenne, disoccupato, che non riesce a capire come ci si possa dannare l'anima per un lavoro nocivo e malpagato.

*Apnea* è ambientato nel Nordest degli «schei», dei soldi facili che si possono guadagnare con lo sfruttamento della manodopera a basso costo, fuori da ogni regola. È un film particolare, al tempo stesso un noir e un film di denuncia; con efficace sintesi qualcuno l'ha definito un «giallo sociale». Dordit ha spiegato le ragioni di questo approccio: «Non m'interessava mettere in scena il teorema secondo cui il lavoro in sicurezza è migliore, perché è scontato e lo sanno tutti. Era invece più importante indagare le cause dell'insicurezza, scoprire in nome di quale follia si può arrivare a mettere a repentaglio la vita di un lavoratore. In questo senso considero il noir il più potente strumento di denuncia sociale che un autore ha a disposizione». Il film è costruito in modo da coinvolgere lo spettatore mentre sullo schermo i personaggi si muovono in un contesto tragicamente reale: quello delle concerie che utilizzano manodopera proveniente dal Terzo mondo per le lavorazioni ad alto rischio, senza controllo di legalità e sicurezza.

Anche *Apnea* si ispira a un fatto di cronaca, avvenuto vent'anni fa: l'atroce morte di cinque operai in una conceria del Nordest. Una tragedia di cui si era persa memoria persino nel luogo dov'era accaduta, prima che il regista l'assumesse come esemplare di un territorio e di una mentalità diffusa. Dordit si è documentato con scrupolo sui metodi utilizzati per la concia delle pelli, sulla divisione del lavoro e sulla filiera di un sistema dove, alla fine, spuntano fuori i grandi marchi e le *griffe* famose. Nel suo intervento alla Casa del cinema il regista ha preso spunto dal titolo del film per descrivere la condizione inumana del lavoro in conceria: «Le vasche per la colorazione delle pelli sono contenitori di gas pericolosi per l'organismo e la loro pulizia è un'operazione rischiosa perché si svolge in completa apnea. Se si respira quell'aria si muore, si muore intossicati nel giro di pochi minuti».

Alle proiezioni organizzate dalla Cgil, nelle rassegne, nelle scuole e, laddove gli è stata data la possibilità, anche dal pubblico nelle sale, il film è stato molto apprezzato. Grazie al passaparola degli spettatori l'hanno vi-

sto in molti, ma sarebbero stati molti di più se la pellicola avesse potuto contare su adeguate risorse per la distribuzione e la copertura pubblicitaria. Basti dire che il film è stato ultimato nel 2004 e soltanto nel 2007 ha fatto la sua apparizione nelle sale. È un'ulteriore conferma che chi guarda al cinema come strumento di cultura e non come mero intrattenimento non ha vita facile nel nostro paese.

Un film, a cui il monopolio delle grandi produzioni ha negato del tutto la programmazione nelle sale, è *La rieducazione*, che è riuscito ad affacciarsi in qualche cinema di Roma e provincia solo grazie alla promozione dell'assessorato alla Cultura della Regione Lazio. Lo abbiamo presentato a Rieti a conclusione della rassegna. Girato in bianco e nero, con un ridottissimo budget (appena cinquecento euro, garantiscono gli autori), con attori non professionisti, il film non ha certo l'*appeal* giusto per catturare lo spettatore. Eppure chi ha avuto occasione di vedere questa originalissima prova d'esordio di Davide Alfonsi, Alessandro Fusto, Daniele Guerino e Denis Malagnino ne è rimasto conquistato. Il film piace e diverte anche. I dialoghi, a volte coloriti, sono intrisi di un umorismo amaro e graffiante, che stempera l'arezza della storia: quella di Marco, un neolaureato generoso e impacciato, che non riesce a trovare un impiego, fin quando il padre non decide di tagliargli i viveri e di mandarlo a lavorare in un cantiere edile. Gran parte della storia si svolge tra i calcinacci del cantiere, popolato di singolari personaggi, tra i quali spicca il «principale», un finto bonaccione che si rivela uno spregiudicato sfruttatore che non paga gli operai, costretti ovviamente a lavorare in nero e senza le più elementari norme di sicurezza. Il tono leggero, quasi scanzonato, con cui i registi rappresentano sullo schermo il lavoro nero o il difficile inserimento nel mondo del lavoro («mi dicevano: non preoccuparti, la laurea ti apre tantissime porte, l'unica che ha aperto è stata la porta di questa bettola», dice Marco davanti allo squallore della baracca dove ha trovato un rifugio precario) non attenua la gravità della denuncia sociale. La conquista dell'agognato posto fisso al ministero, dopo aver vinto uno dei tanti concorsi fatti, suggella il «lieto fine»: per Marco, il film e per la nostra rassegna cinematografica.

## Appendice

La rassegna cinematografica *Cinema e mondo del lavoro* inaugurata con una doppia proiezione – *Apollon. Una fabbrica occupata* di Ugo Gregoretti e *I compagni* di Mario Monicelli – è così proseguita:

Roma, 26 febbraio

Tema: *Vivere e morire di lavoro*

Interventi: Giovanni Berlinguer, Riccardo Milani, Marina Pierlorenzi

Film: *Il posto dell'anima* di Riccardo Milani

Ostia Lido, 12 marzo

Tema: *Lavoro e sindacato: confronto tra generazioni*

Interventi: Simona Cervellini, Silvia Ioli, Wilma Labate

Film: *Signorina Effe* di Wilma Labate

Viterbo, 23 aprile

Tema: *Non solo tute blu: gli abiti del lavoro che cambia*

Interventi: Carlo Ghezzi, Miranda Perinelli, Andrea Sangiovanni

Film: *La classe operaia va in paradiso* di Elio Petri

Latina, 23 aprile

Tema: *Cinema e militanza: ricordo di Giuseppe De Santis*

Interventi: Salvatore D'Incetopadre, Marco Grossi, Giuseppe Sircana

Film: *Roma, ore 11* di Giuseppe De Santis

Roma, 5 giugno

Tema: *Il lavoro appeso a un filo*

Interventi: Ascanio Celestini, Claudio Di Bernardino, Giulia Rodano, Eugenio Stanziale

Film: *Tutta la vita davanti* di Paolo Virzì

Frosinone, 11 giugno

Tema: *Pianeta Fiat: ieri e oggi*

Interventi: Igino Ariemma, Domenico De Santis, Diego Novelli, Ettore Scola

Film: *Trevico-Torino... Viaggio nel Fiat-Nam* di Ettore Scola

Roma, 18 giugno

Tema: *Lavoro nero e morti bianche*

Interventi: Paola Agnello Modica, Stefano D'Alterio, Roberto Dordit

Film: *Apnea* di Roberto Dordit

Rieti, 23 giugno

Tema: *La porta stretta tra studio e lavoro*

Interventi: Alessandra Alfonsi, Carlo Ghezzi, Tonino Pietrantoni

Film: *La rieducazione di* Davide Alfonsi, Alessandro Fusto, Denis Malagnino, Daniele Guerrini



## Giacomo Brodolini: gli anni nella segreteria nazionale della Cgil

*Maria Paola Del Rossi*

«Nella vita bisogna sapere che scegliendosi degli amici, si scelgono anche gli avversari. Bene, io ho scelto i miei amici e siete voi – e lo sapete – tra i miei amici e i miei compagni più cari»<sup>1</sup>, così Giacomo Brodolini, ministro del Lavoro, nel giugno del 1969 si rivolge al VII Congresso della Cgil e al movimento sindacale nel suo complesso, che egli ritiene «sia destinato a rappresentare un concreto, sicuro, deciso punto di riferimento, non solo per il mondo del lavoro ma anche per tutti coloro che credono nei valori della democrazia e nei valori della libertà di cui storicamente, del resto, nel nostro paese il mondo del lavoro è sempre stato portatore»<sup>2</sup>.

E sono quegli stessi valori di «giustizia sociale e di libertà» – come sottolinea Novella qualche mese dopo – che hanno rappresentato una costante nell'attività di Giacomo Brodolini: «il dirigente sindacale, il militante politico della classe operaia, il combattente per il socialismo, il ministro del Lavoro»<sup>3</sup>.

La sua scelta di campo si traduce, innanzitutto, nell'assegnare alla sua azione il «primato dei problemi sociali»<sup>4</sup> e ad assumere anche nella compagine governativa un «atteggiamento nuovo», che porta il ministro del Lavoro tra i braccianti di Avola all'indomani dell'eccidio e lo vede schierato per il disarmo della polizia nelle lotte sindacali e sociali, così come nel dicembre del 1968 si pone accanto ai lavoratori dell'Apollon di Roma in lotta per la difesa del posto di lavoro. Un atteggiamento, questo, che – come sottolinea Novella – «discende da una precisa e immediata comprensione del dettato costituzionale, volto a promuovere delle condizioni di sostegno

\* Maria Paola Del Rossi è assegnista di ricerca in Storia contemporanea presso l'Università di Bari, collabora con la sezione «Storia» della Fondazione Di Vittorio.

<sup>1</sup> *VII Congresso Cgil* (Livorno, 16-21 giugno 1969), Roma, Esi, vol. 1, p. 495.

<sup>2</sup> *Ivi*, p. 496.

<sup>3</sup> Con queste parole di commiato Novella rivolge il suo cordoglio alla direzione del Psi per la scomparsa di Giacomo Brodolini; vedi *Rassegna Sindacale* (1969), n. 166, p. 4.

<sup>4</sup> *Il consenso e il fucile*, intervista rilasciata da Brodolini, in *L'Opinione* (1969), 27 aprile.

a favore dei lavoratori»<sup>5</sup>. Ma allo stesso tempo è testimonianza dell'impatto che le lotte sociali e i loro contenuti hanno sul sistema politico e la vita delle istituzioni.

Se non è possibile in questa sede tracciare un quadro dettagliato dell'agire politico e sindacale di Brodolini, credo sia tuttavia necessario fissarne alcuni elementi qualificanti. Nel far questo vorrei partire da una sua affermazione: «Ognuno di noi può concorrere all'evoluzione della società, al progresso dei lavoratori, nella misura in cui sappia saldarsi al movimento generale delle masse e tragga da esso le sollecitazioni, le spinte e gli stimoli per delle incisive realizzazioni e per delle avanzate conquiste»<sup>6</sup>.

Una convinzione che rappresenta un filo rosso che percorre la sua biografia, la cui matrice va rintracciata negli anni della formazione nel sindacato, dapprima nella categoria degli edili e poi nella segreteria confederale. Dal laboratorio sindacale, infatti, egli *in nuce* inizia la riflessione e l'analisi su quelli che costituiranno i principali assi della sua attività governativa, che gli permetteranno di portare a compimento le grandi conquiste sociali «per le quali i lavoratori italiani si sono battuti con grande forza, con accanimento, con grande unità»: la riforma del sistema previdenziale e il miglioramento delle pensioni, lo Statuto dei diritti dei lavoratori (che sanziona con una legge dello Stato le conquiste dell'*autunno caldo*), la riforma del collocamento e della formazione professionale, il superamento del sistema mutualistico per avviare un moderno sistema di sicurezza sociale.

## 1. Giacomo Brodolini vice segretario nazionale della Cgil

Giacomo Brodolini, dopo la sua esperienza in categoria, nel 1955 viene nominato vice segretario nazionale della Cgil, dove si occupa della sezione di Organizzazione, con Di Vittorio segretario generale e Fernando Santi vice segretario aggiunto<sup>7</sup>. Rimane al vertice della confederazione sino al

<sup>5</sup> Archivio storico Cgil (1969), *Organi centrali confederali*, b. 1, discorso pronunciato da Novella a nome delle tre centrali sindacali in occasione di *L'estremo saluto a Giacomo Brodolini*, Roma, Adis, 19 luglio.

<sup>6</sup> *Rassegna Sindacale* (1980), 31 gennaio, p. 21.

<sup>7</sup> In occasione della riunione del Comitato direttivo del 21-22 luglio 1955 viene eletta la nuova segreteria confederale con l'ingresso di Giacomo Brodolini, Piero Boni e Angelo di Gioia vicesegretari. Archivio storico Cgil, verbali della segreteria.

1960, quando decide di passare all'attività di partito, entrando nella direzione del Psi, ma – come sottolinea Forbice – rimarrà sindacalista «per tutta la vita»<sup>8</sup>. Brodolini fa parte, insieme a Capodaglio, Lama, Trentin, Foa, Bonaccini, Di Gioia, Boni e altri, di quel gruppo di giovani, proveniente dalla Resistenza, che dopo la guerra continua l'impegno nel movimento operaio, divenendone dirigente e protagonista negli «anni difficili»<sup>9</sup> della Cgil.

A metà degli anni cinquanta, infatti, la Cgil subisce notevoli flessioni, sia per le pressioni ostili, si pensi alla repressione cui erano sottoposti i suoi iscritti, sia per errori propri. L'episodio più clamoroso di questi ultimi è la perdita, per la prima volta dopo la guerra, della maggioranza assoluta nelle elezioni per il rinnovo delle Commissioni interne alla Fiat nel marzo del 1955, che segue di qualche mese la vertenza del conglobamento (1954), sintomo anch'essa della profonda divisione che vive il mondo sindacale anche come riflesso della riproposizione delle logiche della guerra fredda sul piano interno<sup>10</sup>.

Il passaggio di Brodolini dalla categoria alla segreteria della Cgil avviene in questo frangente; esso coincide, ed è dettato, dalla necessità della confederazione di avviare un processo di rinnovamento strategico e programmatico che, prendendo le mosse dall'autocritica assunta dal direttivo dell'aprile del 1955, porta attraverso passaggi successivi a un rovesciamento dell'impostazione della battaglia sindacale che permette alla Cgil di inserirsi con maggior successo nelle trasformazioni in corso. Un rinnovamento sorretto anche dall'aperto confronto, che si avvia a partire dalla riunione del Consiglio esecutivo del 6 aprile, tra la componente socialista e quella comunista, e che fa della Cgil il luogo di elaborazione più avanzato della sinistra italiana sui processi di ristrutturazione capitalistica in atto nel paese, andando oltre le divisioni politiche emergenti tra Pci e Psi.

<sup>8</sup> Solo tre anni dopo, nel 1963, viene nominato vice segretario del Partito socialista. Vedi Forbice A. (1979), *Brodolini sindacalista, uomo politico, uomo di governo*, in *Giacomo Brodolini. Dalla parte dei lavoratori*, Cosenza, Lerici, p. XXVIII.

<sup>9</sup> Lauzi G. (1979), *Una scelta di campo*, in *Rassegna Sindacale*, 19 luglio, p. 38. Inoltre su questi anni si rinvia alla testimonianza di Piero Boni, in Neri Sernerì S. (2001), *Memorie di una generazione. Piero Boni, dalle Brigate Matteotti alla Cgil (1943-1977)*, Manduria, Laicata, p. 51.

<sup>10</sup> In proposito, tra gli altri vedi il recente volume di Negri S. (a cura di) (2008), *Fiat 1955. Giuseppe Di Vittorio e la sconfitta della Cgil alle elezioni delle Commissioni Interne*, Roma, Ediesse.

La discussione, che si estende indirettamente allo stato dell'economia italiana, se da un lato pone le fondamenta per il ritorno in fabbrica del sindacato, dall'altro apre la strada a una nuova riflessione sulle tematiche economiche e sociali che coinvolge nel breve periodo anche il giudizio sul Mercato comune europeo e i processi di integrazione in atto. Come sottolineano Guerra e Trentin, la successiva riunione del Comitato direttivo del 26-27 aprile 1955 riveste un «ruolo di portata storica» nella vita della Cgil, inaugurando un rinnovamento di strategia che nel giro di un decennio avrebbe dato cospicui frutti nella dialettica unitaria<sup>11</sup>.

All'interno di questo quadro la componente socialista del sindacato svolge una funzione di punto di riferimento e di alleanza fondamentale fra culture politiche e sindacali differenti. In tal modo l'unità sindacale, dalla metà degli anni cinquanta sino al Patto federativo del 1972, diviene per larga parte il risultato dell'azione e della collocazione intermedia e di raccordo delle diverse anime della componente socialista e del suo ruolo «baricentrico»<sup>12</sup>. Infatti, il contributo comunista all'ipotesi del rinnovamento unitario del sindacato e la sua traduzione in precise opzioni sindacali e in concrete scelte operative, dopo l'importante contributo di Di Vittorio, si ha solo a partire dalla seconda metà degli anni sessanta; per la corrente cattolica, invece, cruciale è la svolta avviata negli anni sessanta dal contributo innovativo di alcune categorie e unioni provinciali della Cisl, i cui contenuti in seguito vengono ripresi e generalizzati dalle Acli.

Brodolini, senza alcun dubbio, è tra i protagonisti principali di questa stagione e della spinta decisiva che da essa proviene per il rinnovamento del metodo e delle strutture sindacali.

### ***1.2. Il «ritorno alla fabbrica» e l'autonomia sindacale***

La scelta che compie la componente socialista a partire dal 1955 è di orientare le possibilità offerte con l'autocritica nella duplice direzione dell'autonomia e dell'unità come condizioni per ristabilire il potere contrattuale del sindacato, per costruire cioè il sindacato stesso a partire dai luoghi di lavoro, rifiutando di condizionare meccanicamente questo processo all'evoluzione del quadro politico e delle strategie degli stessi partiti.

<sup>11</sup> Guerra A., Trentin B. (1997), *Di Vittorio e l'ombra di Stalin. L'Ungheria, il Pci e l'autonomia del sindacato*, Roma, Ediesse, p. 101.

<sup>12</sup> Vedi Pepe A. (1996), *Il sindacato nell'Italia del '900*, Soveria Mannelli, Rubbettino, pp. 195-196.

L'ampiezza problematica, la novità critica di analisi e la forza di contestazione, anche nei confronti del partito e dei suoi indirizzi, che la corrente socialista della Cgil esprime all'interno dell'organizzazione a partire dalla seconda metà degli anni cinquanta, va a rompere gli schemi del rigido monolitismo unitario frontista, ponendo, invece, come obiettivo prioritario la difesa dell'autonomia sindacale.

Tale riflessione muove dalla constatazione che dopo gli anni iniziali, e la crisi che ne era derivata, occorra costruire in Italia un solido sindacato moderno, dotato di un forte potere contrattuale e di autorevolezza rappresentativa, derivante da un profondo rapporto democratico con i lavoratori. In particolare, si rende necessario un rafforzamento del rapporto con la base delle maggiori concentrazioni aziendali e dei maggiori settori industriali al fine di tutelarne in modo contrattualmente efficace gli interessi primari in tema di condizioni di lavoro<sup>13</sup>.

Brodolini è tra i primi che, fin dal 1955, si impegna per la contrattazione integrativa a livello di azienda in una visione non aziendalistica, ma per rafforzare il potere contrattuale dei lavoratori, come presupposto per lo stesso sviluppo della democrazia. Egli ritiene, come sottolinea sulle pagine del *Lavoro* nel 1955, che «la piena attuazione della democrazia nel sindacato sia una delle condizioni fondamentali della sua unità, della sua forza, del suo mordente nelle lotte»<sup>14</sup>.

Al contempo sostiene che per raggiungere «la pienezza di vita democratica» cui tende il sindacato vi sono ostacoli esterni e interni all'organizzazione: a partire dalla situazione esistente nei luoghi di lavoro, in particolare nelle grandi aziende, ma anche ai cambiamenti introdotti dai sistemi tayloristi e fordisti nell'organizzazione del lavoro, sino alla virulenza dell'attacco padronale che porta all'annullamento dei diritti costituzionali in fabbrica, alla soppressione dei diritti del cittadino per i lavoratori una volta che varcano il cancello del luogo di lavoro. È dall'analisi di questa situazione, già in atto da alcuni anni, che nasce la consapevolezza di portare la Costituzione in fabbrica: da qui discende, come ha sottolineato Musso, l'idea dello Statuto dei lavoratori<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Foa V. (1956), *Nuovi orizzonti per l'unità sindacale*, in *Mondo Operaio*, settembre, p. 41-ss.

<sup>14</sup> Contributo di Brodolini al dibattito pregressuale, in *Lavoro* (1955), a. III, n. 43, 23 ottobre, p. 5.

<sup>15</sup> Musso S., in Negri S. (a cura di) (2008), *op.cit.*, p. 11.

Da un punto di vista organizzativo la traduzione concreta di questa impostazione, ossia la necessità di adeguare la politica rivendicativa della Cgil alle mutate realtà aziendali, viene attuata introducendo importanti novità a partire da alcune modifiche statutarie nel corso del IV Congresso del 1956. Il nuovo Statuto, infatti, fa un importante passo in avanti attraverso il riconoscimento delle Sezioni sindacali di azienda (art. 83 bis) quali strumenti necessari per lo sviluppo dell'azione aziendale. Per Brodolini «la Cgil deve risultare come il frutto di una associazione successiva, a un livello sempre più alto, di varie organizzazioni, fino a giungere, alla vetta della piramide, a un organismo saldo e unitario»<sup>16</sup>: la scelta, quindi, è di assegnare una funzione decisiva alla «piramide» sindacale intesa come struttura istituzionale di rappresentanza dei lavoratori, dotata di un suo intrinseco potere e di una specifica valenza politica.

La contrattazione aziendale, d'altronde, oltre che uno strumento di lotta più efficace, può anche costituire il terreno sul quale ricostruire una qualche forma di unità d'intenti e d'azione con gli altri sindacati. Il IV Congresso, in questo senso, si caratterizza non solo per un importante confronto tra innovatori e conservatori sulle scelte della politica economica e contrattuale, ma anche per il ruolo che in esso ha la riflessione sull'autocritica e l'unità d'azione. In effetti, seppur molto lentamente e gradualmente, la nuova strategia decisa nel Congresso di Roma consente di riannodare il filo del dialogo con gli altri sindacati italiani, ponendo così le premesse per il superamento della quasi decennale guerra fredda sindacale e costituendo uno dei fattori della «riscossa» operaia degli anni sessanta.

Lo spirito d'innovazione che permea questa fase ha riflessi anche sullo stesso concetto di unità sindacale: l'unità non rappresenta «un espediente tattico, ma una necessità permanente dei lavoratori». Ed è lo stesso Consiglio esecutivo dell'8-10 ottobre 1956 a soffermarsi, appunto, su questa riformulazione del concetto di unità. E se Brodolini dichiara che «l'unità sindacale è un'esigenza che emerge dalla situazione economica e sociale del paese, in particolare dai problemi emersi dalle nuove forme di organizzazione di produzione e del lavoro nella fabbrica moderna»<sup>17</sup>, questa posizione viene ripresa nelle conclusioni dello stesso Di Vittorio, affermando come l'unità possa es-

<sup>16</sup> *IV Congresso nazionale della Cgil* (Roma, 27 febbraio-4 marzo 1956), vol. V, Roma, Esi.

<sup>17</sup> Archivio storico Cgil, verbali C.E., 8-10 ottobre 1956, intervento di Brodolini.

sere realizzata soltanto su basi nuove, «aderenti alla situazione attuale, tenendo conto degli errori e delle deficienze del passato», non quindi semplicemente come «il risanamento della scissione del 1948»<sup>18</sup>.

Giacomo Brodolini – come testimonia Silvano Verdelli – è «tra i primi a percepire lucidamente il corso degli avvenimenti e a credere nella possibilità di modificare le tendenze allora prevalenti. Molte delle sue analisi e delle sue intuizioni circa la funzione innovatrice della lotta sindacale e la ripresa del dialogo tra le confederazioni dei lavoratori, sono entrate a far parte del patrimonio ideale e politico della Cgil»<sup>19</sup>.

La corrente socialista, nel cogliere per prima l'esigenza di nuovi orientamenti di politica economica-contrattuale, sostiene infatti anche la necessità di un diverso comportamento nei confronti delle altre organizzazioni. E Brodolini, all'interno di questa compagine, è uno dei più convinti assertori di una politica sindacale volta a superare il pluralismo attraverso la prospettiva dell'unità sindacale, respingendo al contempo ogni suggestione verso qualsiasi forma di sindacato di partito. Inoltre, ritiene che non sia possibile riavviare il dialogo tra le tre confederazioni se parallelamente non viene sviluppata una politica di autonomia dalle forze politiche. Il vice segretario, in contrasto con la componente comunista, asserisce che «la lotta per l'unità sindacale ha motivazioni sue proprie e va portata avanti autonomamente. Non dobbiamo attendere l'evoluzione della situazione politica, ma avere coscienza che la spinta unitaria dei lavoratori, facendo maturare l'esigenza dell'unità sindacale, farà maturare anche l'equilibrio politico da cui la riunificazione sindacale è condizionata»<sup>20</sup>.

Ma per far ciò è necessario passare ancora una volta da un rinnovamento della politica organizzativa della stessa Cgil, «eliminando definitivamente ogni confusione – a tutti i livelli, a partire dalla fabbrica – tra sindacato e partito. Dobbiamo insomma prefigurare in noi stessi l'organizzazione unitaria di domani»<sup>21</sup>. Significativamente, in occasione dell'esecutivo dell'ottobre del 1956, lancia una «solenne dichiarazione» per invitare le altre due organizzazioni sindacali all'unità d'azione. Brodolini, come evidenzia Lauzi, infatti «non accettò mai come un dato stabile, irreversibile (come pure in quel pe-

<sup>18</sup> Archivio storico Cgil, verbali C.E., 8-10 ottobre 1956, conclusioni di Di Vittorio.

<sup>19</sup> Verzelli S. (1979), *Un costante impegno per la trasformazione della società italiana*, in *Rassegna Sindacale*, 19 luglio, p. 36.

<sup>20</sup> Archivio storico Cgil, verbali C.E., 8-10 ottobre 1956.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

riodo poteva facilmente apparire) la divisione sindacale. Simile in ciò a un uomo al quale lo univano rapporti di grande amicizia e affetto, oltre che di apprezzamento politico: Giuseppe Di Vittorio»<sup>22</sup>.

D'altronde, tra il 1956 e i primissimi anni sessanta l'elemento forte della proposta e della mediazione sindacale socialista è costituito dalla coesistenza al suo interno delle prospettive di sviluppo del sindacato, o meglio dei due modelli che si vanno delineando dopo la crisi degli anni iniziali del pluralismo sindacale. Ciò è tanto più significativo e denso di valore politico in quanto consente di mantenere unita la corrente sia sul fronte tradizionale del rapporto con il Partito socialista sia sul fronte decisivo del mantenimento dell'unità interna della Cgil, con il rifiuto di accettare le due proposte unitarie, tendenti all'isolamento dei comunisti, del sindacato socialista, con la Uil e Viglianesi, e del sindacato democratico, con la Cisl di Pastori, Storti e Macario, riproposte ancora con la famosa lettera ai sindacalisti socialisti della fine del 1959<sup>23</sup>. Emblematico a riguardo è l'intervento di Brodolini in una discussione alla Camera nel 1960: «Molti appelli vengono rivolti da qualche tempo dalla Cisl ai socialisti in un'alternanza di lusinghe e attacchi. A questi appelli noi socialisti possiamo dare una sola risposta, che è coerente con tutta la nostra linea d'azione nel movimento sindacale. Né la Cisl né altri ci troveranno mai sul terreno d'iniziativa per la divisione sindacale, per il monopolio di un solo sindacato; ci troveranno sempre sul terreno della lotta per sviluppare l'autonomia e la democrazia dei sindacati, su di una piattaforma tesa a promuovere, al di sopra delle divisioni politiche, le condizioni di convivenza unitaria sul piano sindacale, della nuova classe lavoratrice»<sup>24</sup>.

Nell'elaborazione di questa direzione un posto chiave occupano i due convegni sindacali, del 1957 e del 1959, che rappresentano il punto culminante di questa fervida stagione<sup>25</sup>. Nel corso del primo convegno si fissa l'unità della corrente intorno ai grandi valori che devono porsi a presidio dell'unità, l'autonomia e la democrazia; nel convegno del 1959 si compie un notevole sforzo di precisazione di obiettivi concreti che siano in grado di tenere insie-

<sup>22</sup> Lauzi G. (1979), *op.cit.*, p. 38.

<sup>23</sup> Vedi Lauzi G. (1974), *Per l'unità sindacale. Dal Patto di Roma ad oggi*, Roma, Coines Edizioni, pp. 48-ss.

<sup>24</sup> *Atti parlamentari*, III legislatura, 3 ottobre 1960, p. 16.986.

<sup>25</sup> *I socialisti nel sindacato* (1957), atti del convegno nazionale del Psi sui problemi e sulla vita del sindacato in Italia, Roma, 1-3 giugno 1957; *I socialisti e l'unità sindacale* (1959), atti del convegno sui problemi del sindacato in Italia, Roma, Ed. Socialista.

me le due anime del sindacalismo socialista. Essi comprendono il rinnovamento delle Commissioni interne, il rifiuto di accordi separati, la condotta unitaria delle lotte, l'introduzione delle Casse di resistenza, la revisione dei criteri del finanziamento sindacale, la critica esplicita alla politica internazionale della Cgil con la sollecitazione di una svolta che, senza rimettere subito in discussione l'affiliazione alla Federazione sindacale mondiale, consenta l'instaurazione di rapporti bilaterali con i sindacati dei principali paesi europei e, infine, la questione della incompatibilità delle cariche sindacali e politiche. Integrandosi con la scelta della revisione articolata della contrattazione, con l'accentuazione del conflitto contrattuale e con il riconoscimento del collegamento essenziale tra politica rivendicativa e politica economica generale, le indicazioni emerse dal convegno formano la piattaforma più matura e organica su cui impostare il processo unitario.

Nel congresso del 1957, nel suo contributo Brodolini si sofferma sulla necessità di un sindacato autonomo, «che elabora e decide la propria politica generale e le proprie iniziative particolari, al di fuori di ogni interferenza»<sup>26</sup>; ugualmente autonomo deve essere – nella sua concezione – il ruolo e il comportamento delle correnti, la cui ispirazione ideale non deve mai scadere a subalternità, «ma [deve costituire un] elemento della dialettica interna»<sup>27</sup>.

Invece, nel Congresso del 1959, che sancisce «la decisa vocazione unitaria dei sindacalisti socialisti» e si svolge in una diversa fase della vita sindacale in cui si era già diffusa e sistematizzata la pratica dell'unità d'azione grazie a un maggiore dialogo con la Cisl e le Acli, egli ritiene necessario «valorizzare le posizioni autenticamente unitarie che si sono manifestate nella minoranza della Uil e nelle Acli»<sup>28</sup>. Inoltre, da un punto di vista organizzativo sostiene la necessità di istituire le Casse di resistenza. Queste strutture, finalizzate al sostegno degli operai in sciopero, che si rifanno alle coeve esperienze dei sindacati americani e inglesi, da un punto di vista prettamente politico rinviano direttamente al tema del finanziamento del sindacato e, quindi, alla volontà della ricerca di autonomia dai partiti. Allo stesso tempo, come avrà modo di sottolineare in un suo successivo intervento alla Camera, esse sono, ac-

<sup>26</sup> Intervento di Brodolini al convegno nazionale indetto dal Psi sui problemi e sulla vita del sindacato in Italia: *I socialisti e il sindacato* (Roma, 1-3 giugno 1957), a cura della Sezione centrale per il lavoro di massa del Psi, Roma, p. 168.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> Intervento al II convegno nazionale sui problemi del sindacato in Italia: *I socialisti e l'unità sindacale* (Roma, 28-30 ottobre 1959), p. 38.

canto alle Commissioni interne, lo strumento fondamentale per rafforzare il potere contrattuale dei lavoratori, la presenza del sindacato nella fabbrica e la libertà dei lavoratori nei luoghi di lavoro.

Infatti, il sindacalista socialista ritiene prioritario, nell'impostazione prima e realizzazione poi di una politica di riforme sociali, il sostegno attivo di un movimento sindacale forte, unito e autonomo dalle forze politiche e dal governo. Esemplificativo a riguardo è l'intervento che tiene al Comitato centrale del Partito socialista del 14 novembre del 1956 in cui, all'indomani dei carri armati sulla piazza di Budapest e di Suez, e nella polarizzazione delle posizioni all'interno del partito sull'unificazione con il Psdi, sottolinea insieme a Basso, nello sposare la proposta della «alternativa democratica», che «i fatti di Ungheria hanno senza dubbio determinato nella Cgil una situazione difficile. [...] Le posizioni della Cgil relativamente ai problemi del progresso tecnico, del Piano Vanoni e dell'unità sindacale riflettono una concezione ed esprimono una funzione del sindacato che bene si inquadrano nelle prospettive di sviluppo democratico del nostro Partito. L'impegno della nostra corrente deve esercitarsi in questa direzione»<sup>29</sup>.

Se è chiara in questo passaggio la posizione che per Brodolini deve assumere il sindacato rispetto ai partiti, in una fase in cui dopo gli avvenimenti internazionali del 1956 – che rappresentano uno spartiacque nei rapporti tra Pci e Psi – si è passati dall'unità d'azione tra le due forze di sinistra a un «più elastico patto di consultazione», altrettanto evidente è stata la capacità dimostrata dal sindacato, attraverso una chiara scelta autonomista, di salvaguardare al proprio interno l'unità tra comunisti e socialisti pubblicando un comunicato di severa condanna all'intervento sovietico in Ungheria e messo il 27 ottobre dalla segreteria della Cgil, come testimonia Boni, su iniziativa di Giuseppe Di Vittorio, Fernando Santi e dello stesso Brodolini<sup>30</sup>.

Di Vittorio, infatti, vicino alla posizione dei sindacalisti socialisti, esprime solidarietà ai lavoratori ungheresi, facendo divenire così la Cgil l'unico pun-

<sup>29</sup> Intervento di Brodolini al Comitato centrale del Psi, in *Avanti* (1956), 17 novembre, p. 2.

<sup>30</sup> Vedi Turone S. (1998), *Storia del sindacato in Italia. Dal 1943 al crollo del comunismo*, Bari, Laterza, p. 222. Un'altra versione dei fatti ci viene da Lizzadri, che nella direzione del Psi del 31 ottobre 1956 comunica che il documento della Cgil viene approvato dopo cinque ore di accesa discussione, necessarie per vincere la contrarietà iniziale di Di Vittorio: «Solo all'ultimo momento ha ceduto di fronte alla posizione della corrente socialista». Archivio storico Cgil, *Carte Nenni*, b. 90, f. 2215.

to di riferimento per la «galassia del dissenso» manifestatasi anche all'interno del Pci, dalle redazioni di Milano e Torino dell'*Unità* alle sezioni universitarie di Roma, Palermo, Pisa e Perugia, dalle cellule di Giaime Pintor della casa editrice Einaudi agli intellettuali firmatari della celebre *Lettera dei 101*. Anche in quest'occasione centrale è il ruolo rivestito da Brodolini, nel far sì che il sindacato rivendichi una propria autonomia e, quindi, la propria specificità rivendicativa, politica e programmatica<sup>31</sup>.

## 2. L'autonomia sindacale e l'Europa

Nella sua esperienza sindacale Brodolini ha tentato costantemente di «collegare la politica rivendicativa del sindacato a una politica generale di sviluppo del paese»<sup>32</sup>. In un saggio comparso nel 1958 su *Problemi del Socialismo*, osserva che se «la democrazia ha interesse alla presenza e alla vitalità di un autonomo potere sindacale e deve ravvisarvi una condizione essenziale del suo incessante progresso [...], la rivendicazione della contrattazione a tutti i livelli è – di fatto – rivendicazione del diritto dei lavoratori a essere partecipi, negoziandole, di tutte le scelte di politica economica e produttiva: da quelle che si pongono sul luogo di produzione a quelle che si prospettano ormai, con l'integrazione economica, a livello internazionale»<sup>33</sup>.

Egli, coerentemente con la visione che si sta sviluppando all'interno di una parte importante del mondo socialista nel sindacato, interpreta il rinnovamento sindacale come adeguamento e articolazione delle linee, dei livelli, dei contenuti della contrattazione al mutamento qualitativo in atto nel capitalismo<sup>34</sup>. Il discorso sul sindacato, quindi, viene progressivamente spostato sul terreno del rapporto democratico con i lavoratori, fondato sulla tutela dei loro interessi diretti nel processo produttivo, ma non i-

<sup>31</sup> Su questi anni vedi: *Ripensare il 1956* (1987), in *Annali della Fondazione Brodolini*, Roma, Lerici; Ghezzi C. (a cura di) (2007), *Giuseppe Di Vittorio e i fatti di Ungheria del 1956*, Roma, Ediesse.

<sup>32</sup> Così si esprime Piero Boni in occasione di un convegno organizzato dalla Fondazione Brodolini nel luglio del 1972 e dedicato alla figura del sindacalista socialista, in *Unità* (1972), 7 luglio.

<sup>33</sup> Brodolini G. (1958), *Esperienze e prospettive dei sindacati in Italia*, in *Problemi del Socialismo*, n. 2, febbraio, p. 122.

<sup>34</sup> Boni P. (1981), *I socialisti e l'unità sindacale*, Venezia, Marsilio, p. 69.

ignorando la stretta correlazione che si andava formando tra questo livello e le scelte generali di politica economica che venivano avanzate, come accade ad esempio con il Piano Vanoni e il voto unanime del Consiglio esecutivo del 19 luglio 1957, con la presa di posizione sul Mcc<sup>35</sup>.

Se Brodolini, in occasione del convegno dei dirigenti sindacali del settembre 1957, sostiene che la funzione precipua del sindacato deve essere quella di rinnovare la propria azione politica a partire dalla posizione assunta sul Piano Vanoni e, quindi, dall'impegno nel «battersi per la realizzazione di un piano di sviluppo il quale sia attuato non già sulla base delle pretese e dei programmi dei grandi gruppi monopolistici del nostro paese, ma in funzione della rottura delle posizioni monopolistiche, senza la quale non progredisce la società italiana»<sup>36</sup>. Egli legge altrettanto lucidamente i processi di integrazione in atto in questi anni tra le economie europee. Le sue analisi di fatto vanno a confluire nel documento redatto dalla Cgil sul mercato comune europeo, risultato ancora una volta di una convergenza unitaria tra la corrente comunista e socialista perseguita in nome dell'autonomia del sindacato da Giuseppe Di Vittorio. Redatta da una commissione composta da Lizzadri, Lama, Foa, Brodolini, Di Gioia e Trentin, la risoluzione della Cgil rappresenta una delle espressioni migliori dell'analisi dello sviluppo del capitalismo europeo elaborate nel sindacato nel biennio 1955-1957<sup>37</sup>.

A partire dalla richiesta di «partecipazione diretta all'elaborazione dei criteri fondamentali della politica sociale sovranazionale» e della «assoluta esclusione di ogni discriminazione nelle rappresentanze politiche e sindacali in seno agli organismi proposti all'integrazione europea», la Cgil è pronta a rimodellare la strategia del sindacato sul versante internazionale attraverso un reale coordinamento dell'azione sovranazionale dei sindaca-

<sup>35</sup> Su questo tema si rinvia ai lavori di Del Biondo I. (2007), *L'Europa possibile. La Cgt e la Cgil di fronte al processo di integrazione europea (1957-1973)*, Roma, Ediesse, e di Cruciani S. (2007), *L'Europa delle sinistre*, Roma, Carocci.

<sup>36</sup> Intervento alla riunione della Commissione nazionale per il lavoro di massa (Roma, 14-15 novembre 1955). Atti a cura della sezione centrale per il lavoro di massa del Psi: *Per un sindacato moderno e combattivo mobilitiamo i socialisti nella democratica preparazione del IV Congresso della Cgil*, p. 19.

<sup>37</sup> Il 26 marzo 1957 la segreteria della Cgil prevede la costituzione di una commissione formata da Trentin, Di Gioia e Brodolini, incaricata di redigere un documento che illustri la posizione della Cgil sul mercato comune europeo e sul Trattato. Archivio storico Cgil (1957), *Verbali segreteria*, 26 marzo.

ti comunisti e socialisti dell'Europa occidentale. Lo stesso Brodolini, nel corso del dibattito svoltosi dal 4 all'11 luglio 1957 alla Commissione speciale della Camera dei deputati per la ratifica dei Trattati di Roma, condividendo la proposta di Lombardi su un voto disgiunto del gruppo parlamentare socialista sui Trattati di Roma, sostiene l'urgenza di un nuovo protagonismo del movimento operaio sul versante europeo poiché «la politica del grande padronato è oggi già organizzata su un piano europeo. Occorrerà operare nell'ambito dell'eventuale mercato comune per la creazione di un grande fronte europeo del lavoro che raccolga tutte le forze che, sia pure in forme e con orientamenti diversi, combattono la lotta di classe o si stanno risvegliando, come dimostrano le più recenti esperienze della Ceca, dalle illusioni e dalla retorica dello pseudo europeismo diretto dai monopoli»<sup>38</sup>.

E se ancora una volta, come già nel 1956, l'unità della sinistra italiana è salvaguardata sul terreno sindacale dalla risoluzione sul mercato comune europeo approvata il 19 luglio 1957 dal Comitato esecutivo, l'affermazione nel Psi della proposta di Lombardi di votare a favore dell'Euratom e di astenersi sul mercato comune europeo rende più evidente il prezzo pagato dal Pci al legame di ferro con Mosca<sup>39</sup>; in ambito più propriamente sindacale, il documento sul processo di integrazione europea costituisce una vera piattaforma politico-sindacale per rispondere alla sfida dell'integrazione europea proiettando l'azione del sindacato oltre i confini dello Stato-Nazione, mediante il coordinamento delle politiche dei sindacati comunisti e socialisti dell'Europa occidentale al di là delle centrali internazionali di appartenenza. Il sindacato si riconferma così ancora una volta all'avanguardia nell'evoluzione europeista della sinistra italiana, sia salvaguardando l'unità tra comunisti e socialisti nella confederazione sia avviando una battaglia per l'unità dei lavoratori in Europa occidentale e per una riorganizzazione policentrica della Federazione sindacale mondiale (IV Congresso della Fsm, Lipsia, 4-15 ottobre 1957)<sup>40</sup>.

<sup>38</sup> *La posizione della Cgil sul Mercato comune europeo. Testo della risoluzione approvata dal Comitato esecutivo confederale della sessione tenuta a Roma il 19 luglio 1957*, in *Rassegna Sindacale* (1957), III, 14, pp. 420-421.

<sup>39</sup> Per un quadro di questi anni vedi Degl'Innocenti M. (1993), *Storia del Psi dal dopoguerra a oggi*, Bari, Laterza, vol. III.

<sup>40</sup> Sui rapporti tra Federazione sindacale mondiale e Cgil vedi Iuso P. (2001), *La Cgil e la costruzione della democrazia. Storia del sindacato in Italia nel '900*, Roma, Ediesse, vol. III.

In questi passaggi cruciali nella storia della Cgil, dunque, decisivo si rivela il contributo della componente socialista. Come centrale, per una sua affermazione, è la visione di coloro – tra cui lo stesso Brodoloni – che ritengono il sindacato un organismo che «nella pienezza della sua autonomia deve inserirsi nella vita dello Stato come elemento essenziale della dialettica interna del sistema», e che solo in quanto tale «potrà qualificarsi come genuina forza di democrazia non solo nella fabbrica, ma nel paese»<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> *Intervista con l'on. Giacomo Brodoloni e Renzo Ciardini, delegati della Cgil alle celebrazioni di Mosca (1957)*, in *Lavoro*, a. X, n. 35, 1 settembre, p. 3.

GLI ULTIMI NUMERI

n. 2/2008 [34]

ARGOMENTO. Presentazione di *Mimmo Carrieri* - «Fabbrica diffusa» e nuova classe operaia di *Aris Accornero*

TEMA. Globalizzazione, migranti e cittadinanza - *Introduzione*. Globalizzazione, migranti e cittadinanza di *Salvo Leonardi* - Meteci transmigranti e fantasmi locali. Appunti per una fenomenologia dell'esperienza migratoria di *Annamaria Rivera* - Migrazioni postcoloniali. Le migrazioni contemporanee e la critica postcoloniale di *Miguel Mellino* - Il modello mediterraneo dell'immigrazione di *Enrico Pugliese* - Una trasformazione imprevista: l'incontro tra economia italiana e immigrazione straniera di *Maurizio Ambrosini* - L'inclusione si basa sul lavoro. Intervista a Piero Soldini di *Emanuele Galossi, Maria Mora* - A metà della strada. Un'indagine sul rapporto tra sindacato e immigrazione di *Silvia Cozzi, Giovanni Mottura, Matteo Rinaldini* - Migranti tra associazionismo transnazionale e pratiche di co-sviluppo di *Eleonora Castagnone, Anna Ferro, Petra Mezzetti* - Diritti, doveri e obblighi degli stranieri: l'eccezione e la regola di *Vittorio Angiolini* - Dimensione lavorativa e fattore religioso di *Antonello De Oto* - Oltre lo specchio. Per una antropologia del lavoro in Africa di *Fabio Viti*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. La segmentazione del mercato del lavoro come vincolo alla *flexicurity*: il caso italiano di *Michele Raitano*

CONFRONTO. *L'altalena della concertazione*, di *Mimmo Carrieri* - C'è un futuro per la concertazione? di *Riccardo Terzi* - Un compromesso sociale per la concertazione di *Giuseppe Della Rocca*

TENDENZE. La sentenza Laval: un invito a ripensare la politica sociale europea? di *Carla Antonucci, Marco Marino* - Ricominciare da sé. Idee per l'innovazione organizzativa del sindacato in Veneto di *Alfiero Boschiero* - Giovani: mercato del lavoro e welfare di *Renato Bacconi*

n. 3/2008 [35]

TEMA. Democrazia e rappresentanza sociale nell'era post-ideologica - *Introduzione*. Dopo il primato della politica di *Riccardo Terzi* - Democrazia e rappresentanza del lavoro. La «narrazione postideologica» e la «narrazione neolaburista» di *Antonio Cantaro* - Rappresentanza sindacale e rappresentanza politica. Brevi note su un rapporto necessariamente complesso di *Ida Regalia* - L'era post-ideologica: senza la dissoluzione delle ideologie di *Cesare Pinelli* - Percorsi democratici nell'Italia di mezzo di *Francesco Ramella* - Dalla coscienza di classe alla coscienza di luogo. Parole chiave per una nuova rappresentanza sociale di *Aldo Bonomi* - Ruolo e funzioni del terzo settore di *Maria Guidotti*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Tra la via Riken e l'Europa. Lavoro scientifico, organizzazione della ricerca, cultura del merito, valorizzazione del talento *di Vincenzo Moretti*

TENDENZE. La nuova Confederazione sindacale delle Americhe *di Nana Corossacz* - L'instabilità occupazionale come dispositivo disciplinare *di Marcello Pedaci* - Il Trattato modificativo di Lisbona. Per l'Unione Europea un nuovo processo di ratifica *di Silvana Paruolo* - Cgil e Cisl: modalità d'azione e culture organizzative *di Stefano Vanni*

n. 4/2008 [36]

RICORDO DI VITTORIO FOA. La lezione di un maestro: Vittorio Foa e la Cgil *di Fabrizio Loreto*

ARGOMENTO. Emergenza economica e sociale. Serve un accordo per uscire dalla crisi *di Agostino Megale*

TEMA. Cambiamenti sociali del lavoro - *Introduzione*. Per una sociologia dei lavori *di Fabrizio Pirro* - I lavoratori flessibili: una integrazione al ribasso? *di Patrizio Di Nicola* - Percorsi ed esiti nel lavoro interinale *di Giovanna Altieri* - Un «posto» nel call center: giovani e lavoro nel Mezzogiorno *di Emma Corigliano, Lidia Greco* - La classe operaia non è andata in paradiso. I risultati dell'inchiesta della Fiom sulle condizioni di lavoro *di Eliana Como* - La segmentazione della base sociale del lavoro di fabbrica *di Ilaria Bettella, Roberto Grandinetti* - *World Class Manufacturing* e partecipazione sindacale. L'esperienza Fiat a Melfi *di Vincenzo Fortunato*

CONFRONTO. *Laccerchiamento*, di Guido Baglioni - Un accerchiamento che si può rompere *di Mimmo Carrieri* - L'azione sindacale tra contratto e politica *di Serafino Negrelli*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Il Lavoro, l'Europa, il Programma: tre domande alla sinistra politica *di Adolfo Pepe*

TENDENZE. Crisi della partecipazione e negoziazione sociale *di Lucio Saltini*

n. 1/2009 [37]

TEMA. Il lavoro dopo la classe - *Introduzione*. Il lavoro che cambia, dopo la classe *di Aris Accornero* - Il lavorare cambiato: modi e nodi *di Fabrizio Pirro* - Ristrutturazione e frammentazione dei processi di lavoro *di Jörg Flecker* - Incertezza, azione organizzata e cambiamenti produttivi. Alcune riflessioni sul caso italiano *di Luigi Burroni* - Quali strategie di conciliazione tra lavoro e vita davanti alla destandardizzazione degli orari *di Bettina-Johanna Krings, Linda Nierling, Marcello Pedaci* - Le condizioni di lavoro in Europa (1991-2006) *di Enrique Fernández Macías* - La misurazione della *job satisfaction* nelle indagini. Una relazione analitica comparativa *di Jorge Ca-*

*brita, Heloïsa Perista* - Indagini sulla competenza professionale *di Simona Marchi, Saul Meghnagi*

CONFRONTO 1. *L'operaismo degli anni Sessanta. Da «Quaderni Rossi» a «Classe Operaia»*, a cura di Giuseppe Trotta e Fabio Milana, saggio introduttivo: *Noi operai* di Mario Tronti - L'operaismo uno e bino *di Fernando Liuzzi* - La storia mancata della «rude razza padana» *di Bruno Ugolini*

CONFRONTO 2. *La moralità del welfare. Contro il neoliberalismo populista*, di Laura Pennacchi - Il welfare e l'identità della sinistra *di Carlo Clericetti* - Ripensare il rapporto tra individuo e politiche pubbliche come base per rafforzare il modello sociale europeo *di Gianluca Busilacchi*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Il sistema universitario italiano: analisi e proposte *di Emilio Barucci, Mario Benassi, Franco Donzelli, Matteo Turri*

TENDENZE. Culture del lavoro nel Novecento italiano *di Paolo Giovannini* - La democratizzazione dell'Unione Europea. Quale ruolo per i sindacati? *di Mirella Baglioni* - La crisi finanziaria ed economica, l'Unione Europea e il prossimo G20 *di Silvana Paruolo*

n. 2/2009 [38]

TEMA 1. Costituzione e lavoro. Tra radici e nuova identità sindacale - *Presentazione*. All'origine di un progetto di formazione *di Guglielmo Epifani* - *Introduzione*. Linee per una riflessione culturale *di Saul Meghnagi* - I valori di un'organizzazione di rappresentanza *di Enrico Panini* - Democrazia e diritti nella formazione dei quadri sindacali *di Adolfo Braga* - Identità, memoria e storia *di David Bidussa* - Costituzione e lavori *di Mario Giovanni Garofalo* - La dignità del lavoro nei percorsi del sindacato *di Adolfo Pepe* - Lavoro e sindacato oggi: specificità e relazioni *di Ida Regalia* - L'immagine e la comunicazione del lavoro *di Luigi Martini*

TEMA 2. Salari e contratti dopo l'Accordo quadro - Accordo separato: quel modello limita la contrattazione *di Susanna Camusso* - Una riforma incerta e non condivisa *di Gian Primo Cella* - Contrattazione e salari: i limiti dell'Accordo quadro *di Davide Antonioli, Paolo Pini* - Qualità e innovazione nella contrattazione. Come contrastare gli effetti negativi dell'Accordo separato *di Riccardo Sanna* - Livelli e struttura della contrattazione collettiva in Italia *di Guido Baglioni* - Integrazione europea, contrattazione collettiva e moderazione salariale *di Maarten Keune*

FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO. Storie e speranze dopo il terremoto di Messina *di Alessandra Mangano* - Ma cos'è questa crisi? L'Europa il lavoro l'impresa la crescita *di Vincenzo Moretti*



pubblicità  
Unipol

pubblicità  
Unipol